
Diplomarbeit

Herr
Dirk Barchmann

**Crossmediale Enduser-
Kommunikation und Support im
Rahmen eines Rollout Prozesses**

Stuttgart, 2011

Diplomarbeit

Crossmediale Enduser-Kommunikation und Support im Rahmen eines Rollout Prozesses

Autor:

Herr

Dirk Barchmann

Studiengang:

Multimediatechnik

Seminargruppe:

Mk06w1

Erstprüfer:

Prof. Dr. -Ing. Robert J. Wierzbicki

Zweitprüfer:

Dipl. -Kfm. techn. Andreas Moissidis

Einreichung:

Mittweida, 21.04.2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

Bibliografische Beschreibung:

Barchmann, Dirk:

Crossmediale Enduser-Kommunikation und Support im Rahmen eines Rollout Prozesses. - 2011. – 7 S., 71 S., 0 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Informationstechnik/ Elektrotechnik, Diplomarbeit, 2011

Referat:

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, ob sich Veränderungsprozesse in Unternehmen, im Speziellen Rollout Prozesse, durch gezielte Mitarbeiterkommunikation positiv beeinflussen lassen. Dafür sollen kommunikative Maßnahmen entwickelt werden, welche dabei helfen sollen, den Rollout-Prozess zeitlich zu verkürzen. Zudem soll untersucht werden, inwieweit sich gezielte Hilfestellung während eines Rollout-Prozesses positiv auf dessen Verlauf auswirken kann.

Im ersten Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen der Unternehmenskommunikation, im Speziellen der internen Unternehmenskommunikation und der Veränderungskommunikation, behandelt. Im zweiten Teil der Arbeit werden Maßnahmen anhand eines praktischen Beispiels umgesetzt und evaluiert.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	ii
Glossar	iii
Vorwort.....	iv
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Kapitelübersicht	3
2 Theorieteil.....	4
2.1 Unternehmenskommunikation	4
2.2 Mitarbeiterkommunikation.....	6
2.3 Kanäle der internen Unternehmenskommunikation	10
2.4 Veränderungskommunikation	16
2.4.1 Veränderung als Aufgabe der Kommunikation	16
2.4.2 Veränderung in der Praxis	20
2.4.3 Social Media Einsatz in Veränderungsprozessen	25
2.4.4 Online-Hilfesysteme zur Unterstützung in Rollout-Prozessen	37
3 Praxisteil	41
3.1 Die Daimler AG.....	41
3.2 Das Praxisprojekt: Crossmediale Enduser-Kommunikation im Rahmen eines Rollout Prozesses	44
3.2.1 Das Mitarbeiter-Portal der Daimler AG	44
3.2.2 Strategie & Ziele.....	50
3.2.3 Projektparameter.....	53
3.3 Projektumsetzung	55
3.3.1 Rollout Enduser-Kommunikation.....	55
3.3.2 Online-Hilfesystem	63
4 Auswertung.....	66
4.1 Ergebnisse	66
4.2 Diskussion & Ausblick	70
Quellenverzeichnis.....	iv
Eigenständigkeitserklärung	vi

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen der internen Kommunikation	7
Abbildung 2: Die vier Phasen der Veränderung.....	19
Abbildung 3: Häufige Typen von Change.....	21
Abbildung 4: The Social Technographics Ladder.....	32
Abbildung 5: Einsatz von Web 2.0 Instrumenten in Change-Projekten	36
Abbildung 6: Mercedes-Benz Cars Marken	41
Abbildung 7: Daimler Trucks Marken	42
Abbildung 8: Mercedes-Benz Vans	42
Abbildung 9: Daimler Buses Marken.....	42
Abbildung 10: Das Daimler-Benz AG Intranet 1996	44
Abbildung 11: Das Daimler Chrysler Mitarbeiter-Portal 2001	45
Abbildung 12: Das Daimler Chrysler Mitarbeiter-Portal 2006	46
Abbildung 13: Das Daimler Mitarbeiter-Portal 2007 bis heute	46
Abbildung 14: Mitarbeiter-Portal Login-Seite mit Hinweis.....	56
Abbildung 15: Das aktuelle Daimler Mitarbeiter-Portal mit Infobox in der linken, oberen Ecke	57
Abbildung 16: Das neue Daimler Mitarbeiter-Portal mit Willkommens Modul in der rechten, oberen Ecke	58
Abbildung 17: Daimler Mitarbeiter-Portal Blog	59
Abbildung 18: Hilfe des aktuellen Mitarbeiter-Portals	63
Abbildung 19: Hilfe des neuen Mitarbeiter-Portals	65

Glossar

- Bookmarking – Das Anlegen von Lesezeichen im Browser oder einem Internetdienst.
- Browser/Webbrowser – Computerprogramm zur Darstellung von Internetseiten.
- Blackberry/iPhone – Smartphone-Modelle. Ein Smartphone ist ein Mobiltelefon, welches Funktionalitäten eines Computers bietet.
- Enduser/ User – Endbenutzer/ Nutzer einer Software oder eines Dienstes.
- Face-to-Face Kommunikation – Die direkte Kommunikation zwischen zwei Personen.
- Instant Messaging – Echtzeitübertragung von Textnachrichten.
- Mashup – Medieninhalt, welcher aus bereits vorhandenen Inhalten erstellt wurde.
- Microblog – Ähnlich dem Weblog. Allerdings sind die Beiträge in der Zeichenanzahl begrenzt. Ähnlich wie die SMS.
- Relaunch – engl. „Neustart“. Einführung eines Nachfolgeprodukt, direkt aufbauend auf das aktuelle Produkt.
- Return of Investment (ROI) – Modell zur Messung der Rendite einer unternehmerischen Aktivität.
- Social Media – siehe Web 2.0
- Tagging – Verschlagwortung von Inhalten.
- Web 2.0 – Nutzerorientierte Weiterentwicklung des klassischen Internet, welche durch den Einsatz neuer Technologien und Dienste neue Formen der Interaktion erlaubt.
- Weblog – Eine spezielle Form der Webseite, welche Inhalte in chronologischer Form präsentiert. Ähnlich einem Tagebuch.
- Webservice – Ein Dienst im Internet, welcher eine bestimmte Funktionalität über eine Nutzeroberfläche oder Schnittstelle zur Verfügung stellt.
- Wiki – Eine spezielle Art der Webseite, welche es Nutzern erlaubt, diese zu lesen und zu ändern.

Vorwort

Die hier vorliegende Diplomarbeit ist im Rahmen meines Praxiseinsatzes bei der Daimler AG, Stuttgart im Zeitraum von September 2010 bis April 2011 entstanden.

In dieser Zeit bekam ich die Möglichkeit, die Migration und den Rollout des Daimler Mitarbeiter-Portals zu begleiten.

Zuallererst danke ich Dr. Christian Fachat für das in mich gesetzte Vertrauen und die Möglichkeit, meine Diplomarbeit in der Abteilung Web Communications schreiben zu dürfen.

Mein besonderer Dank gilt meinem Zweitprüfer und Betreuer Andreas Moissidis, der mir während meiner gesamten Zeit bei der Daimler AG unterstützend zur Seite stand. Zudem danke ich Frank Tropschug und Marcus Günter für ihre Unterstützung und die nette Zusammenarbeit.

Abschließend möchte ich Prof. Dr. –Ing. Robert J. Wierzbicki für die Betreuung meiner Diplomarbeit, als Erstprüfer, an der Hochschule danken.

Für Marie

1 Einleitung

1.1 Motivation

Der Rollout ist ein aus dem Englischen in das Deutsche übernommener Begriff, welcher die Einführung eines Produktes oder eines Services beschreibt. Im IT Bereich hat er einen festen Stellenwert und beschreibt dort die Bereitstellung von Soft- oder Hardware an den Endbenutzer. Mit Software sind dabei sowohl die klassische Computersoftware, sowie auch Webseiten und Webservices gemeint. Gerade in großen Unternehmen handelt es sich dabei oft um komplexe, zeit- und geldaufwändige Prozesse. Da die Einführung einer neuen Software im Unternehmen immer auch eine Veränderung mit sich bringt, ist es notwendig, dass die Unternehmensleitung durch ein gezieltes Veränderungsmanagement Einfluss auf den Veränderungsprozess nimmt.

Dies geschieht meist über die interne Veränderungskommunikation, einem Instrument der internen Unternehmenskommunikation. Diese ist heute kaum noch aus einem Unternehmen wegzudenken. Großkonzerne, mittelständige Unternehmen und sogar Kleinbetriebe nutzen die Mittel der internen Unternehmenskommunikation um zu informieren, optimieren und zu motivieren. Die Wege, um mit den Mitarbeitern zu kommunizieren, haben sich dabei in den letzten Jahren stetig gewandelt. Von klassischen Kommunikationsmitteln, wie der Face-to-Face Kommunikation oder der Mitarbeiterzeitschrift, über elektronische Instrumente, wie das Intranet oder Corporate TV, bis hin zu den zahlreichen Social Media Kanälen, welche den Unternehmen heute zur Verfügung stehen.

Wie aber kann man all diese Kanäle nutzen, um den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv zu beeinflussen? Lassen sich Rollout-Prozesse durch eine gezielte Mitarbeiterkommunikation und bessere Hilfestellung optimieren? Und wie muss vorgegangen werden um die Mitarbeiter aktiv in den Rollout-Prozess mit einzubeziehen und sie dabei zu unterstützen?

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, ob sich Veränderungsprozesse in Unternehmen, im Speziellen Rollout Prozesse, durch gezielte Mitarbeiterkommunikation positiv beeinflussen lassen. Ziel dabei ist es, Wege aufzuzeigen, wie man Mitarbeiter durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen aktiv in den Rollout Prozess einbinden und dadurch den Rollout Prozess entscheidend verkürzen kann. Dabei werden sowohl die Interessen der Unternehmen, als auch die der Mitarbeiter betrachtet. Der Mitarbeiter soll besser in den Veränderungsprozess mit eingebunden, Unklarheiten sollen beseitigt und die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich für den Wandel einzusetzen, soll gestärkt werden. Im Gegenzug dazu stehen die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen. Denn mit jedem Tag, der bei einem Rollout Prozess eingespart werden kann, steigt die Ersparnis von Zeit, Geld und Ressourcen.

Als Nebenziel der Arbeit soll untersucht werden, wie Rollout-Prozesse durch den Einsatz von Online-Hilfesystemen unterstützt werden können und ob sich diese Maßnahmen ebenfalls positiv auf deren Verlauf auswirken.

Anhand eines Praxisbeispiels sollen im zweiten Teil der Arbeit konkrete Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt und evaluiert werden.

Praxispartner hierfür ist die Daimler AG. Ein großer, deutscher Automobilhersteller.

1.3 Kapitelübersicht

Kapitel 2

Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen, welche zum Verständnis der Arbeit notwendig sind, vermittelt. Nach einer Einführung in die Unternehmenskommunikation, wird detailliert auf die Veränderungskommunikation in Unternehmen eingegangen. Zudem werden dem Leser die Grundlagen von Hilfesystemen vermittelt.

Kapitel 3

Im dritten Teil der Arbeit werden konkrete Kommunikationsmaßnahmen entwickelt und an einem Praxisbeispiel umgesetzt. Einer kurzen Beschreibung der Daimler AG, als Praxispartner, folgt die Klärung der Rahmenbedingungen für das Projekt. Die eigentliche Umsetzung erfolgt am Beispiel des Mitarbeiter-Portals der Daimler AG, welches im Rahmen des Projektes einem Relaunch unterzogen wird.

Kapitel 4

Die Auswertung beinhaltet die Ergebnisse des Praxisprojekts sowie deren Diskussion und einen Ausblick.

2 Theorieteil

2.1 Unternehmenskommunikation

Um ein besseres Verständnis der Unternehmenskommunikation in all ihrer Komplexität zu erhalten, ist es notwendig, vorerst die grundlegenden Begrifflichkeiten zu klären. Zu aller erst gilt es daher, den Begriff der Kommunikation näher zu beschreiben. In den verschiedenen Bereichen der Wissenschaft gibt es dazu eine Vielzahl von Erklärungsansätzen. Der Duden beschreibt Kommunikation im Allgemeinen mit "Verständigung untereinander", d.h. den Austausch von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen mit Hilfe verbaler oder non-verbaler Mittel. Unklar bleibt hier jedoch, zu welchem Zweck die Kommunikation erfolgt. Geht man nun in den für die Arbeit wichtigen marketingspezifischen Kontext, definiert Bruhn Kommunikation wie folgt:

„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“¹

Im Gegensatz zur allgemeinen Definition sind hier zwei klare Ziele zu erkennen, welche sich auf den Begriff der Unternehmenskommunikation übertragen lassen. Zum einen verfolgen gewinnorientierte Unternehmen mit ihrer Kommunikation das Ziel, Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen zu steuern bzw. zu beeinflussen. Zum anderen wollen sie damit ausgewählte Zielgruppen erreichen. Diese können sich im internen, sowie auch externen Umfeld des Unternehmens befinden. Laut Bruhn² handelt es sich bei der Zielgruppe um die durch das kommunikationspolitische Instrumentarium anzusprechenden Adressaten (Rezipienten). Unter Kommunikationsinstrument versteht man in diesem Zusammenhang eine Sammlung von Kommunikationsmaßnahmen und Aktivitäten, welche

¹ Bruhn, 2005, S. 1.

² Vgl. Bruhn, 2005, S. 3.

vom Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Ziele eingesetzt werden, gebündelt nach ihrer Ähnlichkeit.

Mit dem Wissen über den Begriff der Kommunikation und der Ziele der Kommunikation im marketingspezifischen Sinn, definiert sich Unternehmenskommunikation also wie folgt.

„Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen in Interaktion zu treten.“³

In Abhängigkeit der anzusprechenden Zielgruppen unterteilt sich die Unternehmenskommunikation in verschiedene Funktionsfelder. Unterscheidbare Teilbereiche nach Piwinger/Zerfaß⁴ sind demnach Marktkommunikation, Mitarbeiterkommunikation und Public Relations. Marktkommunikation und Public Relations beziehen sich auf externe Stakeholder. Wobei sich die Zielgruppe der Marktkommunikation im Marktumfeld befindet und von Public Relations im sozialen und politischen Bereich. Die Mitarbeiterkommunikation bezieht sich auf die unternehmensinternen Zielgruppen. Aufgrund der hohen Relevanz der Mitarbeiterkommunikation für diese Arbeit, wollen wir diese im Folgenden näher betrachten.

³ Bruhn, 2005, S.2.

⁴ Piwinger/ Zerfaß, 2007, S.23.

2.2 Mitarbeiterkommunikation

Als einer der Teilbereiche der Unternehmenskommunikation ist die Mitarbeiterkommunikation auf die internen Stakeholder des Unternehmens ausgerichtet. Sie gilt als Basis für die erfolgreiche Verankerung der Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter und ist heute aus kaum einem Unternehmen mehr wegzudenken.⁵ In Großunternehmen schon längst ein fester Bestandteil der Kommunikationsstrategie, gewinnt die Mitarbeiterkommunikation auch in kleinen und mittelständigen Unternehmen, als Instrument der Unternehmenskommunikation, zunehmend an Bedeutung.

Für die Kommunikationsstrukturen und –prozesse im Unternehmen existiert dabei in der Theorie eine Vielzahl von Begriffen. Zum Beispiel interne Unternehmenskommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Internal Relations oder unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit.⁶ Egal, wie die jeweilige Bezeichnung im Unternehmen am Ende jedoch aussieht. Die Aufgaben, Ziele und Definitionen der internen Unternehmenskommunikation unterscheiden sich in den verschiedenen Literaturquellen nur geringfügig. So ist die Mitarbeiterkommunikation ein Instrument der Unternehmenskommunikation, welches sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen, umfasst.⁷ Als Mitglieder werden dabei alle ehemaligen und aktuellen Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen angesehen.⁸

Meier⁹ beschreibt die Aufgaben und Funktionen der internen Kommunikation und unterteilt diese vorerst in zwei Hauptaufgaben (siehe Abbildung 1). Zum einen geht es dabei um die Vermittlung von Informationen zwischen Unternehmensleitung und den Angestellten. Zum anderen soll der Dialog zwischen Unternehmensleitung

⁵ Vgl. Fischer/ Strödter In Bruhn/ Esch/ Langner (Hrsg.), 2009, S. 1263.

⁶ Vgl. Meier, 2002, S. 17.

⁷ Vgl. Mast, 2010, S. 219.

⁸ Vgl. Meier, 2002, S. 18.

⁹ Vgl. Meier, 2002, S. 28ff.

und Mitarbeitern sichergestellt und gefördert werden. Unterteilt werden die beiden Hauptaufgaben dann in folgende Unterfunktionen. Die Informationsfunktion lässt sich unterteilen in die Anordnungsfunktion und die Koordinationsfunktion. Hierbei geht es darum, Mitarbeiter schnell über aufgabenspezifische Neuerungen zu informieren und Teilprozesse zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten zu koordinieren.

Die Orientierungsfunktion, als Teil beider Hauptfunktionen, dient dazu, Mitarbeiter über produkt-, branchen- und marktspezifische Entwicklungen und Zusammenhänge sowie über die unternehmenspolitischen Vorgänge und Zielsetzungen zu informieren.

Als Teil der Dialogfunktion, dient die Kontaktfunktion dazu, soziale Kontakte zwischen der Unternehmensleitung und den Angestellten zu ermöglichen und zwischenmenschlichen Austausch zu fördern.

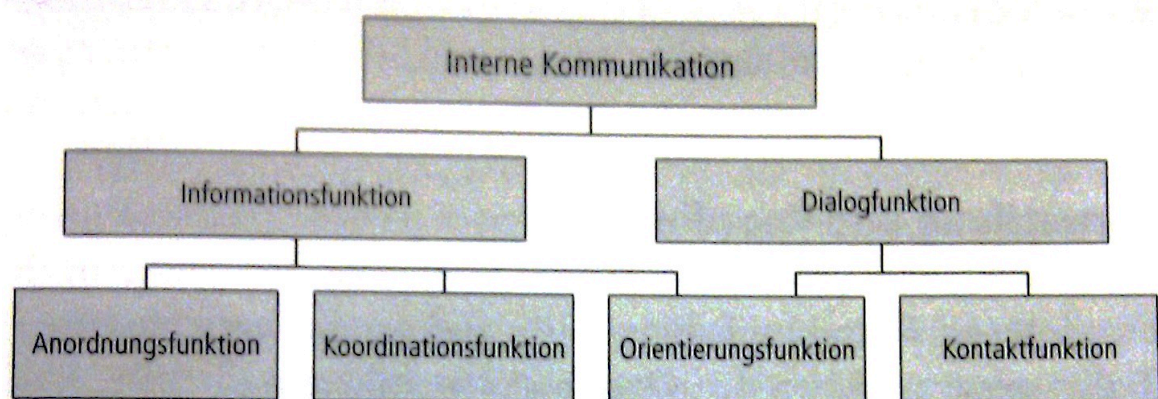


Abbildung 1: Funktionen der internen Kommunikation¹⁰

Die Ziele der internen Unternehmenskommunikation lassen sich in ihrer Wirkung auf das Unternehmen in drei Teilbereiche unterteilen.¹¹ Zum einen in ihrer Wirkung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Innenwirkung), auf externe Zielgruppen wie

¹⁰ Abbildung entnommen aus: Meier (2002: 29).

¹¹ Vgl. Meier, 2002, S. 24ff.

Kunden und Geschäftspartner sowie auch in der Verringerung des Kommunikationsaufwandes (Kostenwirkung).

Unter Innenwirkung versteht man die Wirkung der Kommunikation auf die Mitarbeiter und folglich auch auf das Unternehmen selbst. Denn Mitarbeiter, welche über die Ziele des Unternehmens und die einzelnen Maßnahmen und Schritte, welche zur Erreichung dieser notwendig sind, informiert sind, sind motivierter und setzen sich aktiv für die Erreichung der Unternehmensziele ein.

Gleiches gilt für die Außenwirkung. Nur zufriedene Mitarbeiter, die in das betriebliche Geschehen eingebunden und gut informiert sind, können diese positive Grundhaltung nach Außen tragen. Dies trifft sowohl auf Geschäftspartner und Kunden, als auch auf das private Umfeld des Mitarbeiters zu.

Motivierte Mitarbeiter bringen aber noch einen weiteren positiven Effekt mit sich. Sie arbeiten effektiver und mit mehr Engagement und tragen somit zur Einsparung von Kosten bei. Die Kostenwirkung ist ein oft unterschätzter Faktor der internen Kommunikation und tritt oft erst dann negativ in Erscheinung, wenn die Kommunikation vernachlässigt wird.

In diesem Zusammenhang sollte aber beachtet werden, dass selbst eine gute interne Kommunikation noch lange kein Garant für motivierte Mitarbeiter ist. Ob ein Mitarbeiter motiviert ist und sich für das Unternehmen einsetzt hängt zusätzlich auch von anderen Faktoren, wie z.B. der Vergütung oder dem sozialen Arbeitsumfeld des Mitarbeiters ab.

Konkrete Ziele der internen Unternehmenskommunikation sind nach Mast:¹²

- Die Mobilisierung von Know-how und Förderung des Engagement der Mitarbeiter,

¹² Vgl. Mast, 2010, S. 220.

- die Ermöglichung einer optimalen Aufgabenerfüllung, durch Bereitstellung von Informationen
- die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und deren Identifikation mit dem Unternehmen,
- die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und deren Entscheidungsträger langfristig zu sichern und zu erhöhen,
- die Umsetzung der Geschäftsziele auf allen ebenen des Unternehmens zu verbessern,
- sowie die Optimierung aller im Unternehmen vorhandenen Kommunikationswege.

Um diese Ziele zu erreichen, bedient sich die interne Unternehmenskommunikation einer Vielzahl von Kommunikationskanälen oder auch interner Medien. Im Folgenden werden diese genauer beleuchtet.

2.3 Kanäle der internen Unternehmenskommunikation

Zur Erreichung der kommunikativen Ziele, stehen dem Unternehmen eine Vielzahl von internen Medien zur Verfügung. Die Auswahl der relevanten Medien sollte jedoch mit Bedacht erfolgen. Denn nicht jedes Medium wird automatisch von den Mitarbeitern wahrgenommen und akzeptiert. Ein Beispiel dafür ist Daimler Chrysler TV, welches damals in den USA ein absoluter Erfolg war, in Deutschland jedoch von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wurde. Daher ist es wichtig vor der Auswahl der Medien, Zielgruppen und Kommunikationsziele genau zu definieren.

Zur Unterscheidung interner Medien gibt es verschiedene Herangehensweisen. Zum einen lassen sich interne Medien nach ihrer Funktion unterscheiden.¹³ So gibt es Informationsmedien, welche der Anordnung, Koordination und Orientierung der Mitarbeiter dienen sollen. Und die Dialogmedien, welche neben der Orientierungsfunktion zusätzlich eine Interaktion zwischen Unternehmensführung und Angestellten ermöglichen sollen.

Eine weitere Art der Unterscheidung ist nach der Richtung, in welche die Kommunikation erfolgt. So unterscheidet man die Instrumente der Abwärts-, Aufwärts- und Horizontalkommunikation.¹⁴ Mit Abwärtskommunikation (Top-Down) ist dabei die Kommunikation von der Unternehmensführung zu den Angestellten gemeint. Vom Angestellten zur Unternehmensleitung verläuft die Kommunikation bei der Aufwärtskommunikation (Bottom-Up). Bei der Horizontalkommunikation handelt es sich um die Kommunikation zwischen Personen auf gleicher Hierarchieebene. In diesem Zusammenhang ist auch zu beachten ob eine einzelne Person, eine Gruppe oder die Allgemeinheit angesprochen werden soll.

Als dritte Möglichkeit lassen sich interne Medien daran unterscheiden, in welcher Form kommuniziert wird. So unterscheidet Mast¹⁵ die mündliche Kommunikation,

¹³ Vgl. Meier, 2002, S. 48.

¹⁴ Vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies In: Meckel, Schmid (Hrsg.), 2008, S. 238f.

¹⁵ Vgl. Mast, 2010, S. 236.

die schriftlich, gedruckte Kommunikation und die elektronische Kommunikation. Die mündliche oder auch persönliche Kommunikation umfasst das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Angestellten oder Kollegen und Kolleginnen sowie Besprechungen, Workshops, Tagungen und Konferenzen und gilt als die wirksamste Form der Kommunikation. Gleichzeitig ist es aber auch die Form, welche am schwierigsten zu steuern ist. Eine sehr schwer zu steuernde Form der mündlichen Kommunikation ist zum Beispiel das Gerücht.

Zu den schriftlich, gedruckten Medien gehören als wohl wichtigstes Instrument, die Mitarbeiterzeitschrift sowie alle gedruckten Informationsdienste, wie z.B. Protokolle, Arbeitshandbücher, Infoblätter und Aushänge. Sie sind ein beliebtest Instrument der Abwärtskommunikation und dienen der Distribution von Informationen an ein großes Publikum.¹⁶ Die Form, welche in den letzten Jahren am meisten an Bedeutung dazu gewonnen hat, ist die der elektronischen Kommunikation. Dazu zählen beispielsweise E-Mail, Newsletter, Corporate TV, Informationsträger, wie z.B. CDs oder USB Sticks und das Intranet.

Letzteres ist in den vergangenen Jahren, in vielen Unternehmen zum Leitmedium der internen Kommunikation herangewachsen.¹⁷ Laut Mast¹⁸ ist dies vor allem der Aktualität, Schnelligkeit und der Flexibilität des Intranets zu verdanken. Hinzu kommt die Dialogorientierung des Intranets. Als Arbeitsmittel dient es dazu, Produktionsabläufe zu optimieren und bündelt als Information- und Kommunikationsplattform das Wissen im Unternehmen. Die Mitarbeiter können auf dieses Wissen zu jeder Zeit und an jedem Ort zugreifen.

Das Intranet basiert auf den gleichen Technologien wie das Internet. Jedoch stehen die bereitgestellten Informationen und Anwendungen nicht der Allgemeinheit, sondern einem begrenzten Nutzerkreis zur Verfügung. Kleinere interne Netzwerke lassen sich heute mit wenigen Mitteln realisieren. Hoffmann/Lang¹⁹ beschreiben die

¹⁶ Vgl. Meckel, Schmid, 2008, S. 239.

¹⁷ Vgl. Hoffmann, Lang, 2008, S. 9.

¹⁸ Vgl. Mast, 2010, S. 236f.

¹⁹ Vgl. Hoffmann, Lang, 2008, S. 21f.

Mindestanforderungen für ein einfaches Intranet wie folgt. Grundprinzip ist das Client-Server-Model. Auf einem zentralen Intranet-Server befinden sich alle benötigten Softwarekomponenten. Je nach den Anforderungen können diese variieren. Neben den Grundfunktionen kann der Server beispielsweise gleichzeitig auch als E-Mail-Server oder Datei- und Datenbankserver agieren. Die auf dem Server bereitgestellten Informationen können dann vom Endnutzer (Client) abgerufen werden. Dazu benötigt dieser lediglich einen Internetbrowser (wie z.B. Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome oder Opera). Damit können dann alle auf dem Server vorhandenen Informationen und Anwendungen abgerufen werden. Der Vorteil dabei ist, dass beim Client-Server-Model die gesamte Rechenlast vom Server getragen wird. Dieser sollte daher entsprechend leistungsfähig sein. Für alle Clients reicht in der Regel ein einfacher PC aus, welcher über einen Netzwerkanschluss verfügt und in der Lage ist, einen Internetbrowser auszuführen.

Die ersten Intranets deutscher Unternehmen entstanden Mitte der 1990er-Jahre. Meist getrieben durch die Informationstechnik (IT) Bereiche der Unternehmen und oft noch ohne Mitarbeit der internen Kommunikation, waren diese Intranets noch Spielwiesen der IT und enthielten lediglich ungeordnete Ansammlungen von Informationen. Seitdem hat das Intranet verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen, welche Schick²⁰ näher beschreibt.

Nach der anfänglichen Orientierungsphase versuchten die Unternehmen alle Informationen in eine einheitliche Struktur zu bringen. Auch die interne Kommunikation entdeckte nun das Intranet als Kommunikationsmedium und veröffentlichte beispielsweise Unternehmensnachrichten. Vereinzelt wurden auch erste Intranet Anwendungen, wie z.B. Diskussionsforen getestet.

Bis dahin waren Intranets sehr sendeorientiert und wenig auf den individuellen Benutzer ausgerichtet. Viele Informationen der verschiedenen Unternehmensbereiche waren zwar abrufbar, jedoch oft aufgrund der hohen Informationsdichte schwer aufzufinden. Trotz der in der weiteren Entwicklung durchgeführten Verbesserungen,

²⁰ Vgl. Schick, 2010, S. 183ff.

wie attraktivere Inhalte und empfängerorientierte Informationen, blieb das Intranet für viele Mitarbeiter nur ein netter Zeitvertreib. Das Intranet bot zwar viele Informationen, aber wenig konkreten Mehrwert bei der Arbeit.

Das daraus resultierende Ziel in der nächsten Entwicklungsphase schien also klar. Das Intranet musste zu einer integrierten Kommunikations-, Arbeits- und Wissensplattform werden.

Umgesetzt wurde dieses Ziel in vielen Unternehmen unter den Namen Unternehmensportal, Mitarbeiter-Portal oder einfach nur Portal. Das Portal ist eine technische und qualitative Weiterentwicklung des Intranets.²¹ Bei dem es darum geht, Abläufe im Unternehmen weiter zu digitalisieren. Beispiele hierfür wären z.B. die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben und Mitarbeiter Self-Services (Gehaltsabrechnung, Reisebuchung oder Firmenwagenbestellung), Funktionalitäten zur Kommunikation und Zusammenarbeit (E-Mail, Dateifreigabe oder gemeinsame Kalender) sowie ein einheitliches Informations- und Wissensmanagement. All diese Informationen und Anwendungen sollen dem Mitarbeiter mit nur einer Anmeldung am Portal zur Verfügung stehen.

Ein weiterer, wichtiger Grundgedanke eines Portals ist, die Möglichkeit der Personalisierung. Nach der Anmeldung erhält der Portal-Nutzer Zugang zur Startseite. Der Inhalt dieser Seite wird dabei nach verschiedenen Kriterien vorgefiltert und angezeigt. Dabei sieht der Nutzer sowohl ihm vorgegebene Inhalte sowie auch Inhalte, welche er sich selbst hinzufügen kann. Die vorgegebenen Inhalte sind abhängig vom individuellen Nutzer und seinen Rollen, die er im Unternehmen einnimmt. So können verschiedene Inhalte nach seiner hierarchischen Position, seinem Standort oder seinen Berechtigungen angezeigt werden. Die frei personalisierbaren Inhalte lassen sich meist aus vorgegebenen Inhaltsquellen auswählen oder der Nutzer hat sogar die Möglichkeit, sich beliebige Inhalte aus dem Intranet auf seiner Startseite zu platzieren. Dem Nutzer sollen so nur die Informationen und Anwendungen bereitgestellt werden, welche er für seine Arbeit benötigt. Natürlich hat er zudem

²¹ Vgl. Pfannenberger, 2009, S. 165.

trotzdem noch die Möglichkeit, alle im Intranet frei verfügbaren Informationen und Anwendungen zu nutzen.

Das Unternehmensportal als zentrale Arbeits-, Kommunikations- und Informationsplattform soll helfen, Produktivität, Qualität und Geschwindigkeit von Arbeitsabläufen zu verbessern und dem Unternehmen dadurch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. In vielen Großunternehmen findet man diese Form des Intranets bereits seit vielen Jahren. Die Daimler AG, zum Beispiel, führte ihr erstes Mitarbeiter-Portal bereits 2001 ein und hat es bis heute zum Rückgrat der internen Kommunikation ausgebaut. Viele Klein- und mittelständigen Unternehmen sind aber auch heute noch weit entfernt von dieser zentralisierten, internen Kommunikationsplattform.

Über die Weiterentwicklung des Intranets lässt sich natürlich nur spekulieren. Ein klar erkennbarer Trend ist jedoch der verstärkte Einsatz von Web 2.0 Angeboten. Während viele Unternehmen in der externen Kommunikation den Schritt zum Corporate Weblog, Facebook und Twitter bereits gewagt haben, werden die Werkzeuge des Web 2.0 in der internen Kommunikation nur zögerlich eingesetzt. Gründe dafür sind, laut Schick²², unter anderem die begrenzte Bereitschaft der Mitarbeiter solche Funktionen zu nutzen oder Zweifel der Geschäftsleitung am Nutzen für das Unternehmen. Trotzdem sieht er auch gute Gründe für den Einsatz von Web 2.0 Angeboten in der internen Kommunikation. Vor allem der standort- und organisationsübergreifende Wissens- und Erfahrungsaustausch, die Steigerung der Mitarbeiterpartizipation und Motivation sowie die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber für den Nachwuchs führen dazu, dass viele Unternehmen aktuell den Ausbau des Intranets ganz oben auf der Agenda haben.²³

Ein weiterer Trend, der sich klar abzeichnet, ist die Mobilisierung der Intranet-Inhalte. In Zeiten, in denen der Blackberry oder das iPhone zu ganz selbstverständlichen Arbeitsmitteln gehören und der Arbeitsplatz sich nicht immer nur im

²² Vgl. Schick, 2010, S. 195.

²³ Vgl. Mast, 2010, S. 237.

Firmenbüro befindet, ist es unerlässlich, dass die Mitarbeiter auch von unterwegs und von einer Vielzahl verschiedener Geräte aus arbeitsrelevante Inhalte abrufen können. Die im Intranet angebotenen Inhalte müssen dafür für die verschiedenen Geräte in Inhalt und Darstellung angepasst werden, was die interne Kommunikation und vor allem auch die IT vor neue Herausforderungen stellt.

Ähnlich wie beim Einsatz von Web 2.0 überwiegen aber auch hier letztlich die Vorteile. Gerade in Bezug auf Schnelligkeit und Ortsunabhängigkeit der Kommunikation.

2.4 Veränderungskommunikation

2.4.1 Veränderung als Aufgabe der Kommunikation

Eine weitere Aufgabe, welche die interne Unternehmenskommunikation zu bewältigen hat, ist die Veränderungskommunikation.

Veränderung, Wandel oder im Englischen Change ist dabei in der einschlägigen Literatur nur sehr ungenau definiert. Oftmals versteht man darunter aber die Änderung von Strukturen, Verhaltensweisen und Einstellungen innerhalb eines Unternehmens.²⁴

Die Aufgabe der Veränderungs- oder auch Change Kommunikation ist es, die Betroffenen (Stakeholder) im Unternehmen, durch umfassende und angemessene Information, auf die Veränderung vorzubereiten²⁵. Dies ist jedoch noch nicht alles. Zur genaueren Beschreibung der Aufgaben der Veränderungskommunikation verwendet Schick²⁶ ein Wortspiel. Zum einen spricht er von „Veränderungen kommunizieren“, d.h. die interne Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe über künftige und gegenwärtige Veränderungen im Unternehmen zu informieren. Zum anderen verwendet er den Ausdruck „Durch Kommunikation verändern“. Hierbei sieht er die Rolle der Kommunikation nicht nur als Überbringer der Information, sondern als Treiber der Veränderung. Die Kommunikation ist dabei nicht allein für den Erfolg oder Misserfolg eines Veränderungsprozesses verantwortlich. Kann aber wesentlich dazu beitragen.

Ziel der Veränderungskommunikation ist es, Hindernisse für Veränderungen aus dem Weg zu räumen und nachhaltigen Wandel zu ermöglichen.²⁷ Was genau aber sind Hindernisse für die Veränderung?

²⁴ Vgl. Mast, 2010, S. 387.

²⁵ Vgl. Koch/Richter, 2009, S.165

²⁶ Vgl. Schick, 2010, S. 101.

²⁷ Vgl. Pfannenberger, 2009, S. 12.

Hindernisse gibt es viele. Laut IBM²⁸ sind aber die signifikantesten Hürden mitarbeiterbezogen. Denn wenn sich vertraute Strukturen, Arbeitsabläufe und Gewohnheiten plötzlich ändern, kann das bei den Mitarbeitern zu Verhaltensweisen führen, welche dem Unternehmen schaden und/oder den Veränderungsprozess behindern.²⁹ Diese Verhaltensweisen können in allen Hierarchieebenen des Unternehmens auftreten und reichen von Verunsicherung, über Angst und Ablehnung, bis hin zu aktivem Widerstand.

Beeinflusst werden diese Verhaltensweisen laut Mast³⁰ durch Emotionen und Kognitionen. Emotionen oder auch Gefühle sind die Antriebssysteme der Menschen, ohne die menschliches Verhalten unmöglich ist. Ausdrucksformen von Emotionen sind z.B. Freude, Wut, Angst, Schmerz oder Scham. Kognitionen entgegen sind Elemente der Information. Sie resultieren aus dem Wissen und der Überzeugung des jeweiligen Menschen. Sowohl Emotionen als auch Kognitionen führen dazu, wie ein Mensch seine Umwelt wahrnimmt und auf diese reagiert.

Bei Veränderungsprozessen sind diese Reaktionen, entgegen den Wünschen der Projektleitung, oft nicht nur positiv. „Veränderungen versetzen Menschen - entwicklungsgeschichtlich bedingt - in einen erhöhten Wachsamkeitszustand mit verstärkter Aufmerksamkeit.“³¹ Instinktiv reagiert der Mensch bei jeder Veränderung vorerst mit Misstrauen und Abwehr. Die Gründe für eine Abwehrreaktion, bei Veränderungen im Unternehmen, sind verschieden und von dem jeweiligen Mitarbeiter abhängig. Mast³² beschreibt diese Gründe als „Barrieren“ und nennt drei verschiedene Arten.

Die kognitiven Barrieren beziehen sich auf das Wissen der Mitarbeiter und treten oft dann auf, wenn im Vorfeld des Veränderungsprozesses zu wenig oder an

²⁸ Vgl. IBM, 2008, S. 14.

²⁹ Vgl. Mast In: Meckel, Schmid (Hrsg.), 2008, S. 408.

³⁰ Vgl. Mast, 2010, S. 388ff.

³¹ Hoffmann, Lang, 2008, S. 131.

³² Vgl. Mast, 2010, S. 408f.

Qualität mangelnde Informationen zur Verfügung gestellt werden. In Folge dessen können die Mitarbeiter Gründe und Auswirkungen des Wandels nur schlecht nachvollziehen und sind schwerer von dessen Notwendigkeit zu überzeugen. Der Mangel von Information führt zudem oft zur Entstehung von Gerüchten, welche sich nur schwer von der Kommunikation steuern lassen.

Konative Barrieren beziehen sich auf die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter. Sind diese oder fühlen sie sich für die, mit dem Wandel eintretenden, Veränderungen nicht ausreichend qualifiziert, kann dies schnell zu Abwehrreaktionen führen.

Zuletzt gibt es noch die affektiven Barrieren, welche sich auf den Willen beziehen. Die Emotionen der Mitarbeiter entscheiden hier, wie sie dem Wandel gegenüberreten und damit umgehen.

Die interne Unternehmenskommunikation ist nun an der Aufgabe, die Mitarbeiter für die Veränderung zu sensibilisieren und zu aktivieren. Diese Mitarbeiteraktivierung verläuft in mehreren Phasen, welche sich in der bekannten Literatur sehr stark gleichen. Schick³³ nennt vier Phasen: Wahrnehmung, Verständnis, Akzeptanz und Selbstverpflichtung. (siehe Abbildung 2)

³³ Vgl. Schick, 2010, S. 102.

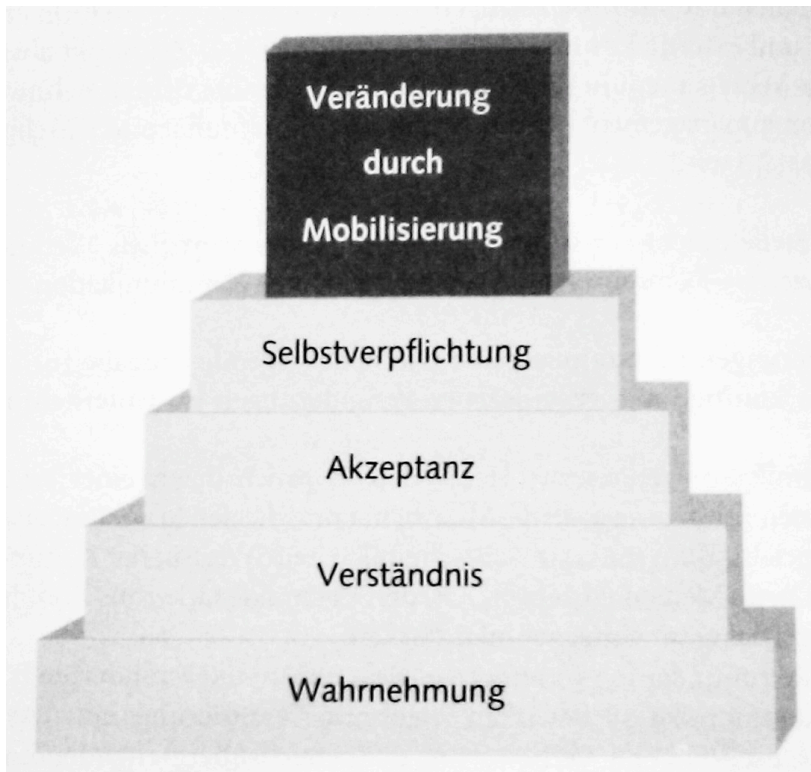


Abbildung 2: Die vier Phasen der Veränderung³⁴

Jeder, von der Veränderung Betroffene, durchläuft diese vier Phasen. In der Phase der Wahrnehmung realisieren die Betroffenen, dass es eine Veränderung geben wird und wissen, worum es dabei geht. Als nächstes verstehen sie, warum diese Veränderung notwendig ist und beginnen in der nächsten Phase dies zu akzeptieren. Sie sind nun davon überzeugt, dass die Veränderung notwendig ist und setzen sich in der Selbstverpflichtungsphase aktiv dafür ein.

Wie schnell diese Prozesse vonstattengehen, hängt stark davon ab, wie die Kommunikation in den jeweiligen Phasen agiert. Eine offene, klare und direkte Kommunikation kann dabei für den Erfolg des Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung sein.³⁵ Letztendlich gilt: „Nur der überzeugte, informierte und qualifizierte Mitarbeiter trägt den Wandel mit.“³⁶

³⁴ Abbildung entnommen aus: Schick (2010: 102).

³⁵ Vgl. Hoffmann, Lang, 2008, S. 134.

³⁶ Mast, 2010, S. 223.

2.4.2 Veränderung in der Praxis

„In reality, the new normal is continuous change – not the absence of change.“³⁷

Moderne Unternehmen sind permanenten Veränderungen unterworfen. Globalisierung, technologischer Fortschritt, komplexe, multinationale Unternehmensstrukturen und zunehmende Unternehmenskooperationen sind dabei nur einige Beispiele, welche den Wandel auslösen können.³⁸ Die Geschwindigkeit in der dieser Wandel geschieht, hat dabei in den vergangenen Jahren rasant zugenommen. Unternehmen fällt es zunehmend schwerer, den erforderlichen Wandel tatsächlich auch umzusetzen. Die Differenz zwischen den in einem Unternehmen erforderlichen Veränderungsmaßnahmen und den tatsächlich im Unternehmen umgesetzten Maßnahmen benennt IBM³⁹ in seiner Studie mit dem Begriff „Change Gap“ und weist darauf hin, dass sich diese von dem Jahr 2006 bis 2008 fast verdreifacht hat. Aufgrund weltweiter, wirtschaftlicher Krisen und Umbrüchen, ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend auch in den letzten Jahren fortgesetzt hat. Vorbei sind also die Zeiten, in denen Unternehmen sich nur gelegentlich mit den Herausforderungen der Veränderung auseinandersetzen mussten. „Veränderungen sind zur Normalität und Change Management bzw. Kommunikation zur alltäglichen Herausforderung von Firmen aller Branchen und Größen geworden.“⁴⁰

Zahlreiche Studien belegen diese zunehmende Dringlichkeit des Einsatzes von Change Management/ Kommunikation und geben Auskunft über die Gründe.

Mast⁴¹ nennt die häufigsten Typen von Veränderung, denen sich Unternehmen heute stellen müssen und bezieht sich dabei auf ihre Umfrage, bei der 250 DAX Unternehmen befragt wurden, wie häufig (mindestens einmal pro Jahr) verschiedene Typen von Änderungen umgesetzt werden (siehe Abbildung 3).

³⁷ IBM, 2008, S. 8.

³⁸ Vgl. IBM, 2008, S. 8.

³⁹ Vgl. IBM, 2008, S. 9.

⁴⁰ Mast, 2010, S. 387.

⁴¹ Vgl. Mast, 2010, S. 397ff.

Die dabei am häufigsten auftretenden Gründe für Veränderung sind Technische Innovationen, wie z.B. die Einführung einer neuen Arbeitssoftware oder Hardware. Ein weiterer Typ, welchem sich viele Unternehmen stellen, ist die Einführung und Kommunikation von Corporate Social Responsibility (CSR) Konzepten. Gemeint ist damit das freiwillige, verantwortungsbewusste, unternehmerische Handeln gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt des Unternehmens.

Wichtig für viele Unternehmen sind zudem auch die Typen, bei denen es um die Änderung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen sowie um die Änderung von Mitarbeiterverhalten geht.

Weitere Themen, mit denen sich Unternehmen in der Veränderungskommunikation auseinandersetzen sind Fusionen/Übernahmen/Ausgliederungen, die Internationalisierung von Medien und Abläufen, Wechsel im Top-Management sowie die Änderung von Unternehmenszielen.

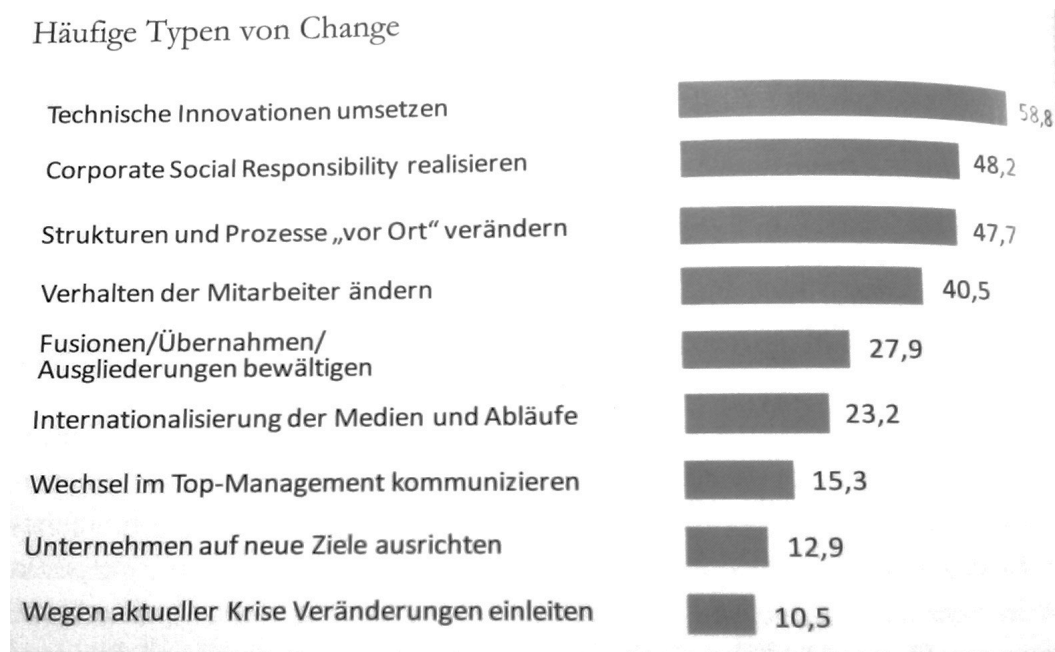


Abbildung 3: Häufige Typen von Change⁴²

⁴² Abbildung entnommen aus: Mast (2010: 397).

Jeder dieser Typen von Veränderung ist verschieden in seinen Auswirkungen auf das Unternehmen und den Reaktionen, welche er bei den Betroffenen auslöst. Veränderungsprozesse, wie Übernahmen oder Ausgliederungen, lösen beispielsweise ganz andere Reaktionen bei den Mitarbeitern aus, als z.B. die Einführung einer neuen Software. Während bei der Softwareeinführung Reaktionen wie Ablehnung oder Ärger auftreten können, handelt es sich bei einer Übernahme um einen viel komplexeren Prozess. Die Betroffenen können plötzlich vor die Frage gestellt werden, wie es mit ihrem Job nun weitergeht und reagieren beispielsweise mit Existenzängsten.

Es ist daher besonders wichtig, dass die Unternehmensleitung angemessen auf die verschiedenen Typen der Veränderung reagiert. Die klassische Vorgehensweise ist die, des Top-Down-Prinzips. Die von der Unternehmensleitung beschlossenen Änderungen werden dabei einfach an die Betroffenen kommuniziert und durchgeführt. Die Mitarbeiter werden vor vollendete Tatsachen gestellt und sollen den Anweisungen des Managements folgen. In manchen Fällen ist dies sicherlich der richtige Weg und garantiert eine schnelle und unkomplizierte Änderung. Aber auch der entgegengesetzte Weg, das Bottom-Up-Prinzip, kann einem Unternehmen heute durchaus Vorteile verschaffen. Der Veränderungsprozess geht dabei von den Mitarbeitern aus. Die Unternehmensleitung stößt den Prozess meist nur an und nimmt eine kontrollierende Funktion ein.

Egal nach welchem Prinzip und Change Management Konzept vorgegangen wird, eine Erfolgsgarantie gibt es nicht. Allerdings lässt sich der Kommunikationserfolg maßgeblich von der Unternehmensleitung beeinflussen.

Mast⁴³ nennt in diesem Zusammenhang drei kritische Erfolgsfaktoren für die Change Kommunikation. Dies ist zum einen eine Kommunikationsstrategie mit klarer Stakeholderorientierung. Die Kommunikationsstrategie ist für die Erreichung der Unternehmensziele nach wie vor ein wichtiger Faktor. Anders als früher, sind diese

⁴³ Vgl. Mast, 2010, S. 394ff.

heute allerdings weniger senderorientiert (Top-Down-Prinzip) und machen sich die Chancen einer dialogorientierten Kommunikation zu nutzen. Strategien sind nunmehr nicht mehr fest in Stein gemeißelt, sondern offen für Änderungen und Chancen, welche sich während des Veränderungsprozesses ergeben.

Die Vernetzung mit der Unternehmenspolitik und die kommunikative Unterstützung von Führungskräften und Multiplikatoren sind ebenso wichtig für den Kommunikationserfolg. Die Betroffenen müssen merken, dass die Ziele des Veränderungsprozesses von der Unternehmensleitung unterstützt und gefördert werden. Laut Mast sinkt die Erfolgsquote von Change Projekten dramatisch, wenn Aussagen, bezüglich der Ziele, von den Betroffenen als widersprüchlich empfunden werden. Sowohl Führungskräfte, als auch Multiplikatoren (z.B. Change Manager, Abteilungsleiter, Vorarbeiter) im Unternehmen sind daher als Kommunikatoren gefragt, um Ziele und Visionen zu übermitteln und eventuelle Widersprüche zu beseitigen. Vor allem das persönliche Gespräch gewinnt, in Zeiten der Online-Kommunikation, zunehmend an Bedeutung und die Rollen der Kommunikatoren verändern sich zunehmend. „Aus Informationsvermittlern werden Interpreten, Übersetzer, Moderatoren, Coachs bis hin zu kommunikativen Leadern, die um positive, emotionale Bilanzen ihrer Mitarbeiter kämpfen.“⁴⁴

Nachdem nun auf die Erfolgsfaktoren der Veränderungskommunikation eingegangen wurde, soll abschließend noch die Frage geklärt werden, wie sich Kommunikationserfolg messen lässt.

„Die Frage nach dem monetären Nutzen von Change Management wird in der empirischen Forschung nicht beantwortet, sie wird nicht einmal gestellt.“⁴⁵

⁴⁴ Mast, 2010, S. 397.

⁴⁵ Capgemini Consulting, Change Management Studie 2010 (01/2010), S. 71, Online verfügbar im WWW unter URL:

http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2010.pdf
[08.03.2011]

Der Erfolg eines Projektes wird im Allgemeinen durch einen Kosten-Nutzen-Vergleich bestimmt. Glaubt man aber nun der Aussage aus der Change Management Studie 2010 von Capgemini Consulting, hieße das, ein Kosten-Nutzen Vergleich für Change Projekte ist nicht möglich bzw. unüblich. Und tatsächlich ist es kaum möglich den ROI (Return of Investment) bei Change-Projekten zu bestimmen.

Zwar lassen sich die Kosten für ein Change Projekt einfach berechnen, der Change Management Erfolg lässt sich jedoch nur schwer messen. Abhängig vom jeweiligen Projekt sind Ziele oft nur unscharf definiert und Ergebnisse nicht unmittelbar messbar. Zudem geht es bei Veränderungsprozessen oft um die Änderung von Verhaltensweisen oder Einstellungen bei den Betroffenen. Ob diese Ziele aber tatsächlich erreicht wurden, lässt sich nur schwer bestimmen. Die Bestimmung des Kommunikationserfolges ist mit einem Kosten-Nutzen-Vergleich also nicht bzw. nur bedingt möglich.

Capgemini Consulting nennt jedoch noch eine weitere Möglichkeit zur Messung des Kommunikationserfolges. Das Monitoring der „Change Efficiency“, welches heute von vielen Unternehmen betrieben wird, liefert Ergebnisse anhand von Status-Berichten, Stimmungs-Trackern oder Mitarbeiter-Befragungen. Auch dienen Daten, wie z.B. Klickraten im Intranet oder Teilnehmer-Quoten zur Bestimmung des Kommunikationserfolges. Sinnvoll sind diese Maßnahmen vor allem während oder am Ende eines Change-Projektes.

Im Falle des für die Arbeit relevanten Rollout-Prozesses lassen sich diese Maßnahmen sehr gut anwenden. So ist es sinnvoll vor dem Projektstart Kommunikationsziele, wie z.B. eine geforderte Nutzermindestanzahl, festzulegen. Anhand der während des Projektes erfassten Daten können dann Schlüsse über den Kommunikationserfolg gezogen werden.

2.4.3 Social Media Einsatz in Veränderungsprozessen

Neben den vielen Kommunikationsinstrumenten, welche der Unternehmensleitung während Veränderungsprozessen zur Verfügung stehen, ist in den vergangenen Jahren ein neues Werkzeug hinzugekommen. Die Rede ist von Social Media oder Web 2.0. Seit Tim O'Reilly⁴⁶ den Begriff 2005 erstmals definierte, ist das Web 2.0 auf dem Vormarsch. Anfangs hauptsächlich von Computer- und Internetenthusiasten genutzt, ist das Web 2.0 längst allgemein akzeptiert und auch aus dem Unternehmensbereich kaum mehr wegzudenken.

Bevor wir nun aber weiter auf den Einsatz von Social Media in Unternehmen eingehen, gilt es zunächst, den Begriff näher zu erläutern. Das Web 2.0, unter welchen Begriff es erstmals 2004 erwähnt wurde, ist eine Weiterentwicklung der ersten Generation des Internet. Das WWW (World Wide Web), wie es Tim Berners Lee 1989 definierte, bot seinen Nutzern seit Anfang der 90er Jahre die Möglichkeit, Informationen in das frei zugängliche Netzwerk einzustellen und abzurufen. Die technisch hohen Barrieren erschwerten jedoch die Nutzung des Internets, so dass nur wenige IT-affine Menschen es nutzten. Die Inhalte im Internet waren statisch, d.h. einmal eingestellt, konnten diese nur vom Autor selbst, oft verbunden mit hohem Aufwand, wieder geändert werden. Es existierten zwei klar voneinander abgetrennte Gruppen. Autoren und die Informations-Konsumenten.

Mit der Einführung neuer Technologien änderte sich dies jedoch Anfang 2000. Immer mehr Menschen bekamen Zugang zum Internet und durch die Weiterentwicklung von Softwarestandards änderte sich auch dessen Nutzung zunehmend. Auch unerfahrene Benutzer hatten nun die Möglichkeit, einfach Inhalte im Internet abzurufen und vor allem auch selbst einzustellen. Das Web wurde dynamischer. Was uns zum Begriff des Web 2.0 führt.

⁴⁶ O'Reilly, What Is Web 2.0 (30.09.2005), Online im WWW unter URL: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> [14.03.2011]

Zentraler Gedanke des Web 2.0 ist die „Architektur der Beteiligung“⁴⁷. Das heißt, der Benutzer ist nicht länger nur Konsument, sondern hat die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung des Internets mitzuwirken. Erleichtert wird ihm dies, durch die immer besser werdende Nutzbarkeit (Usability) und die zahlreichen Web-Anwendungen, welche im Web2.0 Einzug gehalten haben. Koch/Richter⁴⁸ benennen Vorteile und Auswirkungen dieser Anwendungen. Dank neuer Technologien, wie Ajax (Asynchronous JavaScript and XML) und HTML5, teilen Web-Anwendungen nun immer mehr Vorzüge von Desktop-Software und sind zudem von überall und ohne Installation über einen Web-Browser nutzbar. Die Nutzungsaufwand solcher Anwendungen für den Benutzer sinkt und gleichzeitig steigt seine Bereitschaft, selbst teilzunehmen.

Eine wichtigere Rolle als die Anwendung selbst, spielen im Web 2.0 aber vor allem die Daten hinter der Anwendung. Diese Daten werden von der Anwendung über offene Schnittstellen, sogenannte APIs (Application Programming Interfaces), zentral zur Verfügung gestellt. Andere Anwendungen können nun über diese APIs mit der Anwendung kommunizieren, auf deren Funktionalitäten zugreifen und sich diese zu Nutzen machen. In Fachkreisen Mashups (englisch „to mash“ für vermischen⁴⁹) genannt, kombinieren diese Anwendungen eigene Funktionalität mit der anderer Anwendungen und schöpfen daraus ihre Vorteile. Zudem können sie einfach re-kombiniert und an die speziellen Bedürfnisse der Nutzer angepasst werden.

Aufgrund dieser Möglichkeiten entstanden eine Vielzahl neuer Anwendungen, welche alle die gleichen Vorzüge teilen: einfache Benutzbarkeit, Datenzentriertheit und Modularität. Und alle nutzen das Web als zentrale Plattform.⁵⁰

⁴⁷ Koch, Richter, 2009, S. 3.

⁴⁸ Vgl. Koch, Richter, 2009, S. 3f.

⁴⁹ Vgl. Koch, Richter, 2009, S. 10.

⁵⁰ Vgl. O'Reilly, What Is Web 2.0, 2005.

Die zunehmend sinkenden Nutzungsschwellen und die dadurch steigende Partizipation führten nun dazu, dass sich auf dieser Plattform immer mehr Nutzer tummeln. Alle Nutzer teilen sich einen gemeinsamen Informationsraum und agieren gleichzeitig als Informations- Konsumenten sowie auch Produzenten. Natürlich lässt sich nicht jeder Nutzer automatisch einem festen Typ zuordnen. Dazu gibt in der Wissenschaft verschiedene Ansätze, um diese Nutzer zu kategorisieren. Auf die verschiedenen Nutzertypen wird im späteren Verlauf noch eingegangen.

Zuvor fassen wir jedoch noch einmal abschließend die Haupteigenschaften des Web 2.0 zusammen:

- Das Web als Plattform: Das Web dient als Basis zur Entwicklung und Umsetzung von Ideen des Web 2.0.
- Nutzerorientiertheit: Der Nutzer steht im Mittelpunkt des Web 2.0 und hat die Möglichkeit, aktiv an dessen Gestaltung mitzuwirken.
- Neue Technologien. Ermöglicht wird ihm das, aufgrund neuer, fortschrittlicher Technologien, welche die Benutzbarkeit (Usability) erhöhen und neue Formen der Nutzung des Webs ermöglichen.
- Services statt Software: Anwendungen stellen ihre Funktionalitäten über offene Schnittstellen, als sogenannte Services, zur Verfügung. Dies ermöglicht gänzlich neue Formen der Kommunikation und Interaktion von Software im Netz.

Neue Technologien haben im Web 2.0 dazu geführt, dass eine völlig neue Art von Anwendungen entstanden ist. Zuvor bereits unter dem Begriff Mashups erwähnt, wurde dort eher auf die Eigenschaften und Vorteile dieser Anwendungen eingegangen. Was aber sind nun diese konkreten Anwendungen, welche dem Web 2.0 zu seinem Erfolg verholfen und es letztendlich definiert haben? Im Folgenden charakterisieren wir diese und gehen auf die wichtigsten Anwendungen, welche das Web 2.0 geprägt haben, ein.

„Social Software“ beschreibt im Allgemeinen Software, welche die menschliche Interaktion unterstützt.⁵¹ Unter diesem Begriff haben sich im Web 2.0 eine Vielzahl von Anwendungen entwickelt, welche sich nach folgenden Basis-Funktionen charakterisieren lassen:⁵²

Informationsmanagement (Finden, Bewerten, Verwalten von Informationen)

Identitäts- und Netzwerkmanagement (Funktionen zur Selbstdarstellung im Netz sowie zum Knüpfen und Pflegen von Kontakten)

Interaktion und Kommunikation (indirekte und direkte Kommunikation)

Ausgehend von diesen Basis-Funktionalitäten haben sich in der Praxis folgende Anwendungsklassen herausgebildet:⁵³

- Weblogs und Microblogs
- Wikis und Gruppeneeditoren
- Dienste zum Social Tagging und Social Bookmarking
- Social Networking Services
- Dienste zum Instant Messaging

Im Folgenden werden diese näher beschrieben.

Der Weblog (engl. Web für Netz/Internet + Log für Logbuch) oder kurz Blog ist die wohl bekannteste Anwendung des Web 2.0. Blogs sind Webseiten, auf denen Autoren Beiträge publizieren, welche dann in chronologischer Reihenfolge, meist öffentlich, einsehbar sind. Aufgrund der oft persönlichen Natur der Beiträge wurden Weblogs anfangs häufig auch als „Netz-Tagebuch“ oder „Online-Tagebuch“ bezeichnet.

Das Besondere an diesen „Netz-Tagebüchern“, im Gegensatz zu gewöhnlichen Webseiten, ist aber, dass sie völlig neue Möglichkeiten der Interaktion bieten.

⁵¹ Vgl. Koch, Richter, 2009, S. 11.

⁵² Vgl. Koch, Richter, 2009, S.12

⁵³ Vgl. Koch, Richter, 2009, S.13

Benutzer können Beiträge kommentieren und Querverweise, sogenannte „Pingbacks“, zu anderen Blogs erstellen. Bezieht sich also ein Blog-Autor, auch „Blogger“ genannt, in seinem Beitrag auf einen Beitrag in einem anderen Weblog, erhält dessen Autor eine automatisierte Nachricht. Zudem bieten Weblogs verschiedenen Möglichkeiten der Zusammenarbeit. So können Blogs beispielsweise auch von mehreren Autoren mit Inhalten befüllt und verwaltet werden.

Verschiedene Anbieter, wie Blogger⁵⁴ oder Wordpress⁵⁵ bieten heute jedem Internetnutzer die Möglichkeit, ohne großen Aufwand und kostenlos einen Weblog zu erstellen.

Microblogs sind eine spezielle Form von Weblogs, welche seit 2006 mit dem Start des Services Twitter⁵⁶ populär geworden sind. Ähnlich wie Weblogs bieten sie ihrem Benutzer auch die Möglichkeit Beiträge im Internet zu veröffentlichen. Allerdings sind diese, wie im Fall von Twitter, auf 140 Zeichen in der Länge beschränkt. Zudem bieten auch Microblogs verschiedene Möglichkeiten der Interaktion, wie z.B. Verweise auf andere Nutzer oder direkte Kommunikation über Kurznachrichten. Neben Twitter gibt es auch noch weitere Anbieter, wie z.B. Google Buzz⁵⁷ oder Yammer⁵⁸ für den Unternehmenseinsatz.

Wikis sind Inhaltsverwaltungssysteme (Content Management Systeme), welche es den Nutzern erlauben, gemeinschaftlich an Inhalten zu arbeiten und diese zentral zu speichern. Ziel ist dabei meist der Wissensaustausch. Jeder Nutzer kann auf die Informationen zugreifen, diese ändern oder weitere Inhalte hinzufügen. Das bekannteste Beispiel für ein Wiki ist die Online-Enzyklopädie Wikipedia.⁵⁹

⁵⁴ URL: <http://www.blogger.com> [21.03.2011]

⁵⁵ URL: <http://www.wordpress.com> [21.03.2011]

⁵⁶ URL: <http://www.twitter.com> [21.03.2011]

⁵⁷ URL: <http://www.google.com/buzz> [21.03.2011]

⁵⁸ URL: <https://www.yammer.com> [21.03.2011]

⁵⁹ URL: <http://www.wikipedia.org> [21.03.2011]

Unter Social Tagging und Social Bookmarking versteht man im Allgemeinen das verschlagworten und speichern von Inhalten im Internet. Nutzer haben die Möglichkeit Inhalte, wie z.B. Webseiten, Bilder, Videos oder Dokumente mit Schlagworten, sogenannten Tags, zu versehen und zu speichern. Auch kollaboratives Arbeiten wird unterstützt. So können z.B. mehrere Benutzer Inhalte zu einem bestimmten Thema sammeln. Alle Inhalte lassen sich dann einfach durchsuchen. Ein weiteres Ziel von Social Bookmarking ist auch das Teilen und Entdecken von interessanten Inhalten mit anderen Benutzern. Bekannte Beispiele für Social Bookmarking sind z.B. Delicious⁶⁰ oder Zootool⁶¹.

Neben den Weblogs haben vor allem die sozialen Netzwerke (Social Networks) zum Erfolg des Web 2.0 beigetragen. Der Nutzer kann, nach der Anmeldung, ein Profil anlegen, in welches er persönliche Inhalte, wie personenbezogene Daten, Bilder oder Kurznachrichten, sogenannte Statusmeldungen, einstellt. Diese Informationen teilt er öffentlich oder mit einem geschlossenen Freunde-Netzwerk. Soziale Netzwerke bieten zudem auch weitere Möglichkeiten der Interaktion, wie z.B. Direktnachrichten, Kommentare oder Tagging. Bekannte Beispiele sind Facebook⁶², MySpace⁶³ oder Xing⁶⁴.

Instant Messaging ermöglicht es zwei oder mehr Nutzern sich zu unterhalten (zu chatten). Die Nachrichtenübertragung erfolgt dabei über einen Webserver, der die Nachrichten unmittelbar an den Empfänger überträgt. Moderne Instant Messaging Systeme erlauben zudem Dienste, wie Dateitransfer oder Sprach- und Videochat. Bekannte Instant Messaging Systeme sind z.B. ICQ⁶⁵, Skype⁶⁶ oder Google Talk⁶⁷.

⁶⁰ URL: <http://www.delicious.com> [21.03.2011]

⁶¹ URL: <http://www.zootool.com> [21.03.2011]

⁶² URL: <http://www.facebook.com> [21.03.2011]

⁶³ URL: <http://www.myspace.com> [21.03.2011]

⁶⁴ URL: <http://www.xing.com> [21.03.2011]

⁶⁵ URL: <http://www.icq.com> [21.03.2011]

⁶⁶ URL: <http://www.skype.com> [21.03.2011]

⁶⁷ URL: <http://www.google.com/talk> [21.03.2011]

Die genannten Anwendungen sind die Bekanntesten im Web 2.0 und dienen als Basis für eine Vielzahl weiterer Dienste. Abschließend sollen noch die Location Based Services (Standortbezogene Dienste) genannt sein. Diese aktuell heiß diskutierten Dienste erweitern vorhandene Anwendungen, wie z.B. Social Networks oder Microblogging Dienste, durch Geoinformationen. Dadurch lassen sich beispielsweise Statusnachrichten in einen besseren Kontext darstellen. Bekannte Beispiele hierfür sind Foursquare⁶⁸, Facebook Places⁶⁹ oder Google Latitude⁷⁰.

Was aber wären Facebook und co. ohne ihre Nutzer, welche täglich Millionen von Inhalten darin einstellen? All diese Dienste und Anwendungen sind nutzerorientiert und beziehen ihren Mehrwert selbst aus den Daten, welche der Nutzer direkt oder indirekt zur Verfügung stellt.

Dennoch ist auch im Web 2.0 kein Nutzer verpflichtet Daten von sich zu veröffentlichen und jeder Nutzer hat die Möglichkeit klar zu bestimmen, welche Daten von ihm in das Netz gelangen. In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Typen von Nutzern entwickelt. Forrester Research hat in seiner Studie „A Global Update Of Social Technographics“⁷¹ versucht, diese Nutzertypen zu kategorisieren. Wie in Abbildung 4 zu erkennen ist, gibt es 7 verschiedene Typen von Nutzern.

Die Gruppe der „Inactives“ (Inaktiven) nimmt an keinen Aktivitäten des Web 2.0 teil. Auf der nächsten Stufe folgen die „Spectators“ (Zuschauer). Als ferne Betrachter lesen sie Blogs, Foren, Twitter-Nachrichten (Tweets), hören Podcasts und schauen online Videos. Sie sind jedoch bei keinem dieser Dienste registriert oder tragen dazu bei. Die sogenannten „Joiners“ (Mitglieder) übergehen diese Hürde. Sie besuchen soziale Netzwerke und pflegen dort ein Profil. „Collectors“ (Sammler) nutzen

⁶⁸ URL: <http://www.foursquare.com> [21.03.2011]

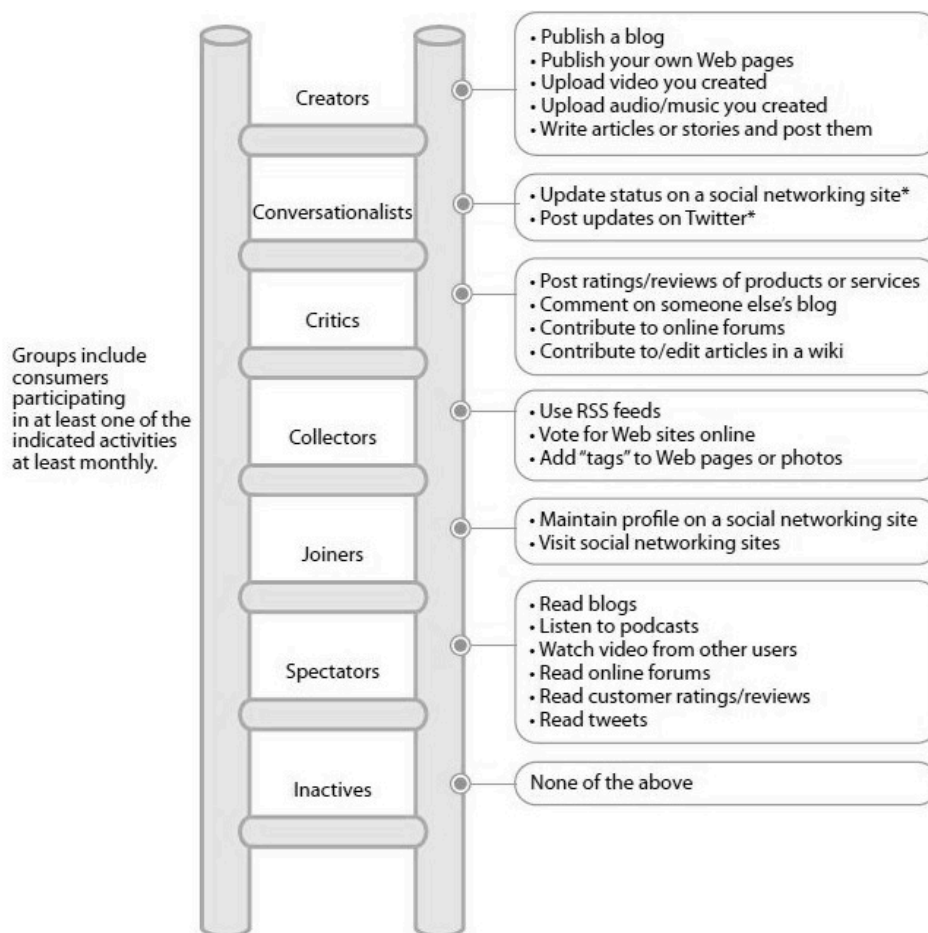
⁶⁹ URL: <http://www.facebook.com/places> [21.03.2011]

⁷⁰ URL: <http://www.google.com/latitude> [21.03.2011]

⁷¹ Vgl. Forrester Research, A Global Update Of Social Technographics (28.09.2010), Online im WWW unter

URL: <http://www.forrester.com/ER/Press/Release/0%2C1769%2C1352%2C00.html> [14.03.2011]

RSS Feeds, nehmen an Umfragen (Votings) teil, legen sich Online Lesezeichen an und verschlagworten (taggen) diese. Damit trägt die Gruppe der Collectors bereits aktiv zum Web 2.0 bei. Auf der nächsten Stufe verstärkt sich dieser Beitrag sogar. Die „Critics“ (Kritiker) kommentieren in Blogs, schreiben Produktrezensionen und leisten Beiträge zu Foren und Wikis. Die „Conversationalists“ (Gesprächspartner) veröffentlichen Beiträge, Meinungen und Befindlichkeiten, indem sie ihren Status in sozialen Netzwerken aktualisieren und kommunizieren zudem mit anderen Mitgliedern dieser Netzwerke. Auf der letzten Stufe befinden sich die „Creators“. Als die eigentlichen Autoren des Netzes veröffentlichen sie Blogs und Webseiten, stellen Inhalte darin ein und laden selbsterstellte Videos ins Netz.



*Conversationalists participate in at least one of the indicated activities at least weekly.

Abbildung 4: The Social Technographics Ladder⁷²

⁷² Abbildung verfügbar unter: <http://images.cio.de/images/cio/bdb/684948/890x.jpg>
[14.03.2011]

Ob und wie die Möglichkeiten des Web 2.0 genutzt werden, hängt vom individuellen Nutzer und anderen Einflüssen ab. Eine in der Wissenschaft in diesem Zusammenhang heiß diskutierte Theorie, ist die um den Begriff „Digital Natives“ (digitale Eingeborene). Grundgedanke dabei ist, dass die heutigen Generationen, die mit dem Internet und neuen Technologien aufwachsen, weniger Berührungsängste mit dem Web 2.0 haben, als diejenigen, die nicht damit aufgewachsen sind und es erst erlernen müssen. Ob man aber nun ein Digital Native ist oder nicht, ist sicherlich keine Voraussetzung zur Nutzung des Web 2.0, sondern senkt lediglich die Einstiegshürde. Viel wichtiger dabei ist eher, inwieweit sich die entsprechende Person im Alltag mit den neuen Technologien auseinandersetzt. Jemand, der täglich am Arbeitsplatz mit Computern und dem Internet arbeitet und diese Gewohnheiten auch in seinem Privatleben pflegt, findet leichter Zugang zu dem neuen Medium Web 2.0, als jemand, der sonst kaum mit den neuen Technologien in Kontakt kommt. Das Alter dieser Person kann, muss dabei aber nicht zwingend eine Rolle spielen.

Koch und Richter⁷³ nennen jedoch zwei, vom Alter unabhängige, grundlegende Voraussetzungen für die Nutzung des Web 2.0:

Die Bereitschaft, selbst Inhalte zu schaffen (so genannte benutzergenerierte Inhalte) und die Bereitschaft, die Anonymität im Netz teilweise oder ganz aufzugeben.

Nachdem wir auf das Web 2.0 und dessen Anwendungen und Benutzer eingegangen sind, wollen wir uns nun dem Einsatz von Social Media in Unternehmen zuwenden. Speziell dem Einsatz während Veränderungsprozessen in Unternehmen. In vielen Unternehmen wird heute auch häufig der Begriff Social Media, anstelle von Web 2.0, verwendet, weswegen wir im weiteren beide Begriffe verwenden.

Social Media ist für viele Unternehmen ein relativ neues Thema. Überall findet man Stellenausschreibungen für Social Media Manager, die Strategien entwickeln sollen,

⁷³ Vgl. Koch, Richter, 2009, S. 6.

um Social Media in die Unternehmenskommunikation zu integrieren. In der externen Unternehmenskommunikation ist dies vielen Unternehmen auch bereits gelungen. Während die Daimler AG im Jahr 2007 noch das erste deutsche DAX 30 Unternehmen mit einem eigenen Corporate Blog war, haben sich Corporate Blogs und auch viele andere Social Media Werkzeuge, wie Facebook und Twitter, in vielen Unternehmen mittlerweile etabliert.

Im Rahmen der Arbeit wollen wir jedoch weniger die externe, als die interne Unternehmenskommunikation betrachten. Dort ist Social Media bisher weit weniger verbreitet, als in der externen Unternehmenskommunikation. Unter dem Begriff „Groupware“ sind jedoch in zahlreichen Unternehmen bereits seit längerem Anwendungen im Einsatz, welche in vielen Eigenschaften und Zielen denen der Social Software ähneln. Sowohl Groupware als auch Social Software haben das Ziel Kommunikationsbarrieren abzubauen und den einfachen Austausch zwischen Benutzern zu fördern. Im Unterschied zu Social Software dient Groupware allerdings dazu, die gesteuerte Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe zu fördern, während Social Software mehr den selbstorganisierenden „Bottom up“ Ansatz verfolgt und seine Ausprägungen in Communities und Social Networks findet.⁷⁴ Groupware Anwendungen, wie z.B. IBM Lotus Notes oder Microsoft Sharepoint dienen der Kommunikation, Kooperation und Koordination und sind in Unternehmen bereits heute weit verbreitet. Aufgrund von Überschneidungen der Ziele, wird aber auch Social Software zunehmend im Sinne von Groupware in Unternehmen eingesetzt. So werden beispielsweise interne Wikis und Projekt-Blogs dazu genutzt, um über arbeits-, bzw. projektrelevante Themen zu informieren und gemeinsam Informationen zu sammeln und zu bearbeiten. Der nächste Schritt in vielen Unternehmen ist bzw. sollte nun der sein, die Social Media Instrumente weiter in die interne Kommunikation zu integrieren.

Im Folgenden soll jedoch nicht auf den Einsatz von Social Media im Allgemeinen, sondern auf den Einsatz von Social Media in der Veränderungskommunikation

⁷⁴ Vgl. Koch, Richter, 2009, S. 20.

eingegangen werden. Angelehnt an den Begriff Web 2.0 spricht man in diesem Zusammenhang häufig von Change Management 2.0.

Wie aber wirkt sich der Einsatz von Social Media auf das Change Management aus? Lassen sich Veränderungsprozesse durch die Nutzung von Social Media positiv beeinflussen? Betrachtet man verschiedene Studien, welche sich mit diesen Fragen auseinandergesetzt haben, lassen sich Diese tendenziell mit Ja beantworten. Laut einer aktuellen Internet-Befragung verbessert der Einsatz von Social Media die Kommunikation in Change-Projekten, unterstützt die Partizipation der Betroffenen und fördert somit die Akzeptanz gegenüber Veränderungen.⁷⁵ In dieser Studie, in der Change Manager über den Einsatz von Web 2.0 in Change Projekten befragt wurden, gaben 60 Prozent aller Befragten an, diese bereits in Veränderungsprojekten verwendet zu haben. Ganze 87 Prozent waren sogar der Ansicht, dass der Web 2.0 Einsatz dazu beiträgt, den Informationsstand der Beteiligten deutlich zu erhöhen. Ebenso konnten in Bezug auf die Beteiligung (76 Prozent), die Motivation (62 Prozent) und den Qualifikationsstand (59 Prozent) der Betroffenen positive Wirkungen festgestellt werden.

Beachten dabei sollte man allerdings, das Web 2.0 Tools keineswegs die konventionellen Instrumente des Change Management ablösen. Sie dienen vielmehr als Ergänzung, um die Kommunikation zu optimieren. Klassische Instrumente der Face to Face Kommunikation, wie z.B. Workshops (85 Prozent) oder der Einsatz von Multiplikatoren (76 Prozent), dominieren weiterhin das Change Management.

Nach Aussage der Studie steigert aber der zusätzliche Einsatz von Web 2.0 Instrumenten die Reichweite und das Aktionsfeld des Managements. Zusammenarbeit und Vernetzung werden verbessert und die Kommunikationsqualität sowie die Partizipation der Betroffenen steigen.

⁷⁵ Vgl. Reiß, Ehrenmann, Steffens, Web 2.0-Einsatz in Change-Projekten (04/2010), S. 20, Online im WWW unter URL:

http://www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt2/sonstiges/Publikationen/Reiss_Ehrenmann_Steffens_Web_2.0_in_Change-Projekten.pdf [07.03.2011]

Bei den häufig in Change-Projekten eingesetzten Web 2.0 Instrumenten handelt es sich sowohl um Instrumente, welche der Kommunikation dienen, als auch jene, welche die Partizipation fördern sollen. Abbildung 5 zeigt den Einsatz von Web 2.0 Instrumenten in Change-Projekten.⁷⁶

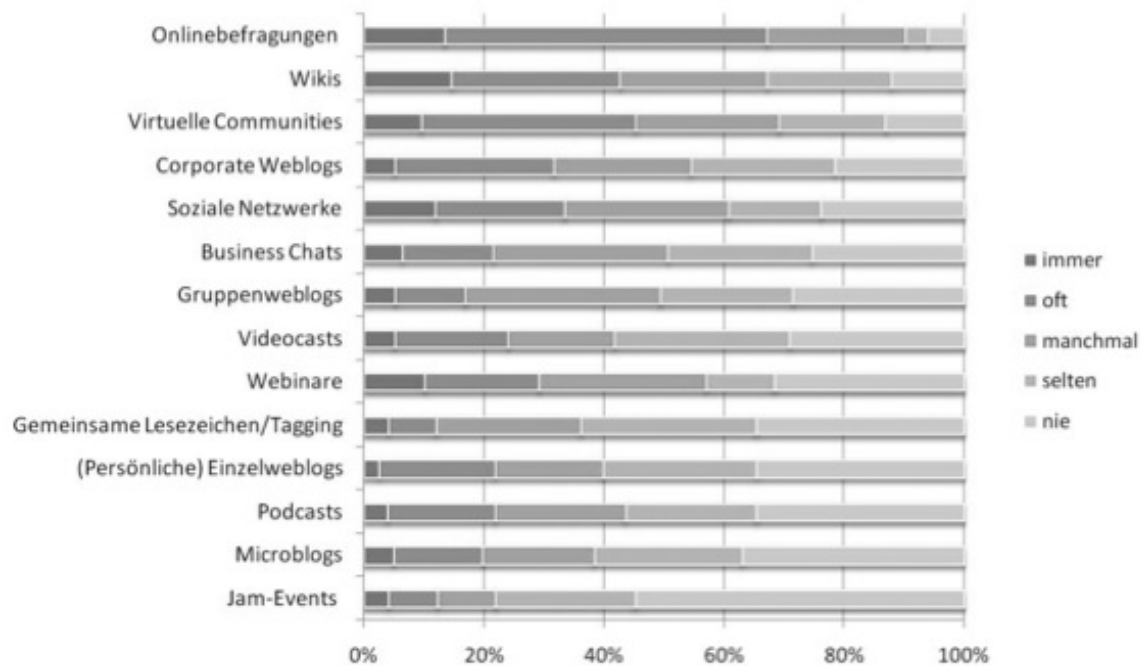


Abbildung 5: Einsatz von Web 2.0 Instrumenten in Change-Projekten

Zu den am meist genutzten Web 2.0 Anwendungen gehören dabei Onlinebefragungen, Wikis und Virtuelle Communities. Die im Web 2.0 aufstrebenden Microblogs finden dagegen in der Veränderungskommunikation bisher weniger Beachtung. Vertraut man aber auf die Aussagen der Studie, wird der Einsatz von Web 2.0 Instrumenten in Change-Projekten in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

⁷⁶ Abbildung entnommen aus: Reiß/ Ehrenmann/ Steffens, Web 2.0-Einsatz in Change-Projekten (04/2010), S. 22, Online im WWW unter URL: http://www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt2/sonstiges/Publikationen/Reiss_Ehrenmann_Steffens_Web_2.0_in_Change-Projekten.pdf [07.03.2011]

2.4.4 Online-Hilfesysteme zur Unterstützung in Rollout-Prozessen

Besonders wichtig für den Erfolg von Rollout-Prozessen ist die Akzeptanz der neuen Software bei den Nutzern. Erinnern wir uns dafür an die vier Phasen der Mitarbeiteraktivierung (Vgl. S. 28). Die Akzeptanz neuer Technologien wird dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Vor allem aber das Verständnis einer neuen Technologie führt zu einer höheren Akzeptanz. Die Einstellung gegenüber einer Innovation ist also bei den Benutzern umso positiver, je mehr Wissen sie über die Benutzung dieser Innovation haben.

Im Folgenden soll erläutert werden, wie der Einsatz von Online-Hilfesystemen die Veränderungskommunikation dabei unterstützen kann, dieses Wissen zu vermitteln.

Dazu gilt es zuallererst zu klären, was ein Online-Hilfe-System überhaupt ist und welche Aufgaben es erfüllt. Iklezakis⁷⁷ beschreibt die Online-Hilfe als ein System, welches dem Nutzer während der Benutzung der eigentlichen Zielsoftware zur Verfügung steht und diesem einzelne Themen mit Hilfe einer kontextsensitiven Direkthilfe, eines Indexes, eines Inhaltsverzeichnisses oder einer Suche zur Verfügung stellt. Die Vermittlung dieser Informationen geschieht dabei ebenfalls über eine Software.

Zudem beschreibt sie gewisse Eigenschaften, welche Online-Hilfe-Systeme besitzen. Die Hilfesysteme beziehen sich immer auf eine Zielsoftware, bei deren Nutzung sie den Benutzer unterstützen sollen. Der Benutzer soll durch die Nutzung des Online-Hilfe-Systems die Zielsoftware und deren Umgebung besser verstehen und deren Funktionalitäten nutzen, um Aufgaben besser lösen zu können. Die dafür zur Verfügung gestellten Informationen werden in kleine Einheiten, sogenannte Hilfe-Items, unterteilt.

Die Informationen sollten folgende Eigenschaften besitzen:⁷⁸

⁷⁷ Vgl. Iglezakis, 2007, S. 7f.

⁷⁸ Vgl. Gelernter, 1998, S. 184ff.

- Accuracy Die Information ist korrekt
- Consistency Die Information ist in sich stimmig
- Comprehensiveness Die Information ist verständlich
- Pertinence Die Information ist relevant
- Easy Access Die Information ist leicht zu finden

Für die Vermittlung der Information gibt es verschiedene Ansätze. Die ersten Online-Hilfesysteme waren rein textbasiert. Mit steigender Komplexität der Hilfethemen und der Einführung von grafischen Benutzeroberflächen wurde es mehr und mehr sinn-voll, Hilfesysteme multimedial zu unterstützen. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Bilder sind der einfachste Weg, textbasierte Hilfen multimedial zu unterstützen. Sie können beispielsweise in Form von Screenshots dazu verwendet werden, komplexe grafische Oberflächen zu erklären oder Arbeitsabläufe zu veranschaulichen.

Auch mithilfe von Bewegtbild lassen sich langwierige Erklärungen ersetzen. Dies können Animationen sein, welche den nächsten Schritt anzeigen oder ganze Videos, die komplette Arbeitsabläufe zeigen. Ein besonderer Fall des Bewegtbildes, der heute gern in Online-Hilfesystemen eingesetzt wird, ist der Screencast. Ein Screencast ist ein Video, welches die Abläufe einer Software von dem Computer-Bildschirm des Instructors wiedergibt. Dabei können Hinweise und Kommentare in Form von Schrift, Grafik und Ton einfach in den Screencast eingebunden werden. Screencasts können in einem beliebigen Videoformat für die langfristige Verwendung gespeichert werden oder einmalig in Form eines Videostreams im Netzwerk übertragen werden. Dies geschieht meist bei Live-Demonstrationen von Software.

Eine weitere Form, welche auch bei Screencasts oft mit eingebunden wird, ist der Ton. Dieser kann eigenständig oder zur Unterstützung in Videos genutzt werden und dient dazu komplexe Sachverhalte zu erklären oder Anweisungen, beispielsweise für die Nutzung einer Software, zu geben.

Mit der zunehmenden Leistungsfähigkeit von Computern, Netzwerken sowie auch der Software, wird es heute immer einfacher, immer komplexere, multimediale Inhalte in Hilfesysteme einzubinden. So ist es heute zum Beispiel möglich, Software in einem sicheren, abgeschlossenen System, einer sogenannten Sandbox, auszuprobieren. Der Benutzer kann somit alle Funktionen vorerst testen, ohne etwas am Produktivsystem zu ändern.

Trotz der vielen Möglichkeiten, die sich heute bei dem Einsatz von multimedialen Mitteln bieten, sollte stets daran gedacht werden, dass dieser stets mit einem höheren Aufwand bei der Erstellung und der Pflege der Inhalte und mit einer entscheidend höheren Netzwerkbelastung verbunden sind. So kann, gerade in kleineren Firmennetzwerken, die Wiedergabe von Videoinhalten zu einer erheblichen Verlangsamung des Netzwerkes führen und somit die Gesamtverfügbarkeit beeinträchtigen.

Neben den Hilfeinhalten selbst, ist die einfache Erreichbarkeit eine wichtige Eigenschaft eines Online-Hilfesystems. Iglezakis⁷⁹ nennt dazu drei Ansätze zur Erreichbarkeit von Hilfe. Natürlichsprachliche Hilfesysteme geben dem Benutzer die Möglichkeit Fragen in seiner Sprache direkt zu stellen. Ein weiterer Ansatz besteht darin, dem Benutzer ein Inhaltsverzeichnis, einen Index oder eine Volltextsuche für alle Hilfeinhalte zur Verfügung zu stellen. Die dritte Möglichkeit besteht im Einsatz einer kontextsensitiven Hilfe. Diese bietet interaktiv Hilfe zu dem Thema an, an dem der Benutzer gerade arbeitet.

Zudem unterscheidet sie noch zwischen aktiven und passiven Hilfesystemen.

Das passive Hilfesystem erfordert das Eingreifen des Benutzers und stellt die Inhalte erst auf dessen Anfrage zur Verfügung. Aktive Hilfesysteme hingegen bieten dem Benutzer bereits dann Hilfe an, wenn das System zu dem Schluss kommt, dass er diese benötigt.

⁷⁹ Vgl. Iglezakis, 2007, S.15f.

Jedes Hilfesystem hat seine Vor- und Nachteile und sollte je nach Anforderungen der Zielsoftware mit Bedacht ausgewählt werden.

Wie aber können nun Online-Hilfesysteme die Kommunikation in Veränderungsprozessen unterstützen? Online-Hilfesysteme vermitteln dem Benutzer Wissen, beseitigen Unklarheiten und erhöhen bei ihm gleichzeitig den Grad der wahrgenommenen Kontrolle. Die bei Veränderungsprozessen anfangs ganz natürlichen inneren Widerstände werden verringert und die Akzeptanz des neuen Systems beim Benutzer wird gestärkt.

Oftmals werden von der IT-Abteilung ohnehin Hilfesysteme angelegt, um den Benutzer zu unterstützen. Gerade während Veränderungsprozessen macht es nun Sinn, wenn die Kommunikation aktiv an der Gestaltung des Hilfesystems teilnimmt. Somit kann in anderen Bereichen der Kommunikationsaufwand reduziert werden und der Rollout-Prozess positiv beeinflusst werden.

3 Praxisteil

3.1 Die Daimler AG

„Die Firmengründer Gottlieb Daimler Carl Benz haben mit der Erfindung des Automobils im Jahr 1886 Geschichte geschrieben. 125 Jahre später, im Jubiläumsjahr 2011, ist die Daimler AG eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt.“⁸⁰

Mit diesen Worten beschreibt sich die Daimler AG im Unternehmensprofil auf ihrer Unternehmenswebsite selbst. Und betrachtet man die veröffentlichten Kennzahlen aus dem Geschäftsjahr 2010, kann man dieser Aussage nur zustimmen.⁸¹ Die Daimler AG gehört mit ihren Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses zu den größten Anbietern von Premium-Pkw und ist der weltweit größte Nutzfahrzeug-Hersteller. Mit dem Geschäftsfeld Financial Services bietet sie zudem ein umfassendes Finanzdienstleistungsangebot.

Zu dem Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars gehören die Marken Mercedes-Benz, smart und Maybach.



Abbildung 6: Mercedes-Benz Cars Marken

⁸⁰ URL: <http://www.daimler.com/unternehmen> [31.03.2011]

⁸¹ Daimler AG, Geschäftsbericht 2010, Online im WWW unter URL: http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1985488_Daimler_Geschaeftsbericht_2010.pdf [31.03.2011]

Daimler Trucks umfasst die Marken Mercedes-Benz, Freightliner, Western Star, Thomas Built Buses, Fuso und die erst neu hinzugekommene, indische Marke BharatBenz.



Abbildung 7: Daimler Trucks Marken

Neben Daimler Trucks nimmt die Daimler AG zudem mit der Marke Mercedes-Benz Vans eine führende Position im Kleintransporter Bereich ein.



Abbildung 8: Mercedes-Benz Vans

Das Geschäftsfeld Daimler Buses umfasst die Marken Mercedes-Benz, Setra und Orion.



Abbildung 9: Daimler Buses Marken

Daimler Financial Services unterteilt sich in die Geschäftsbereiche Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial und Daimler Truck Financial. Zu den in über 40

Ländern angebotenen Leistungen gehören Finanzierung Leasing, Versicherungen, Fuhrparkmanagement und Banking.

Seine Fahrzeuge und Services bietet die Daimler AG in nahezu jedem Land der Welt an und besitzt Produktionsstätten auf fünf Kontinenten.

Weltweit arbeiten über 260.000 Mitarbeiter für die Daimler AG. Rund 170.000 davon in den Standorten in Deutschland. Die Konzernzentrale mit dem Sitz des Vorstandes befindet sich in Stuttgart, Untertürkheim in Deutschland.

Die Daimler AG setzte im Geschäftsjahr 2010 weltweit 1,9 Mio. Fahrzeuge ab und erzielte einen Gesamtumsatz von 97,8 Mrd. Euro sowie ein EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) von 7,3 Mrd. Euro.

Auch heute, 125 Jahre nach der Erfindung des Automobils, gestaltet Daimler die Zukunft der Mobilität. Dafür investiert das Unternehmen in alternative, umweltfreundliche Technologien, wie z.B. den Hybrid-Antrieb, den Elektromotor oder die Brennstoffzelle, mit dem Ziel, langfristig das emissionsfreie Fahren zu ermöglichen.

„Denn Daimler betrachtet es als Anspruch und Verpflichtung, seiner Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt gerecht zu werden.“⁸²

⁸² URL: <http://www.daimler.com/unternehmen> [31.03.2011]

3.2 Das Praxisprojekt: Crossmediale Enduser-Kommunikation im Rahmen eines Rollout Prozesses

3.2.1 Das Mitarbeiter-Portal der Daimler AG

Am 23. Juli 1996 ging das erste, damals noch ‚Daimler-Benz‘ Intranet online. Als eines der ersten deutschen Unternehmen bot die Daimler-Benz AG ihren Mitarbeitern damit erstmals online Zugriff auf tägliche Kurznachrichten, Termine, Geschäftsberichte, eine Kontaktdatenbank, Produktinformationen und Serviceangebote, wie die Literaturbestellung und das Fuhrparkangebot.



Abbildung 10: Das Daimler-Benz AG Intranet 1996⁸³

Im August 2001 machte die Daimler Chrysler AG dann den Schritt zum personalisierten Mitarbeiter-Portal (siehe S.24f.). Mitarbeiter konnten nun erstmals Inhalte

⁸³ Alle folgenden Abbildungen sind Archivbilder bzw. aktuelle Screenshots des Intranets/ Mitarbeiter-Portals der Daimler AG. Eine gesonderte Auszeichnung erfolgt nicht.

nach ihren eigenen Wünschen anpassen, hinzufügen und entfernen. Außerdem beeinflussten nun der Standort, Aufgabe und Funktion sowie die hierarchische

Position des Mitarbeiters die Inhalte der Portaloberfläche. Jeder Mitarbeiter erhielt somit sein eigenes und einzigartiges Portal im global einheitlichen Rahmen.

Drei Kernfunktionalitäten charakterisierten das neu eingeführte Mitarbeiter-Portal. Zum einen die Aggregation von Information und Inhalten aus einer Vielzahl, sowohl externer, als auch interner Quellen. Als zweites die Personalisierung dieser Inhalte, anhand von den persönlichen Wünschen des Nutzers, sowie dessen Rolle im Unternehmen. Und letztlich die Möglichkeit alle Inhalte und Anwendungen, über das sogenannte ‚Single Sign-On‘, mit nur einem Passwort zu nutzen.

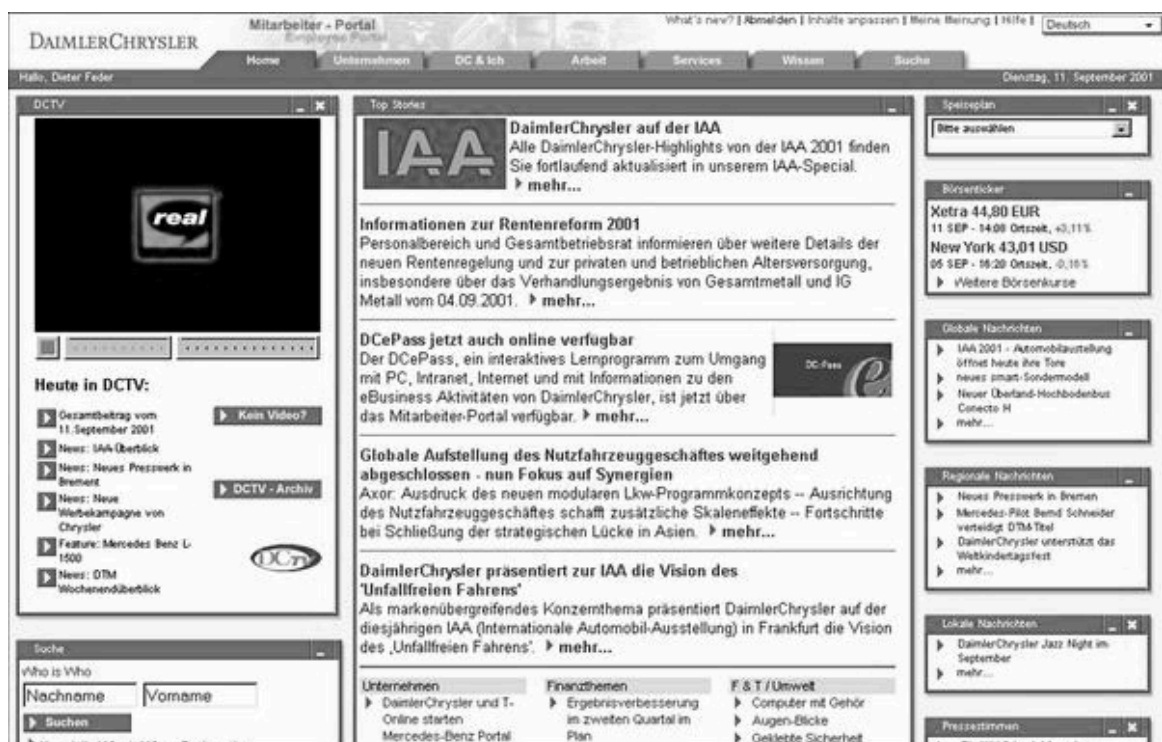


Abbildung 11: Das Daimler Chrysler Mitarbeiter-Portal 2001

10 Jahre nach der Einführung des ersten Intranet bei Daimler-Benz wurde das Mitarbeiter-Portal 2006 grundlegend erneuert. Durch die Einführung des neuen Portals konnten Synergieeffekte realisiert und damit Aufwende und Kosten reduziert werden. Zudem wurden Inhalte und Funktionen überarbeitet und die Nutzerfreundlichkeit weiter erhöht.

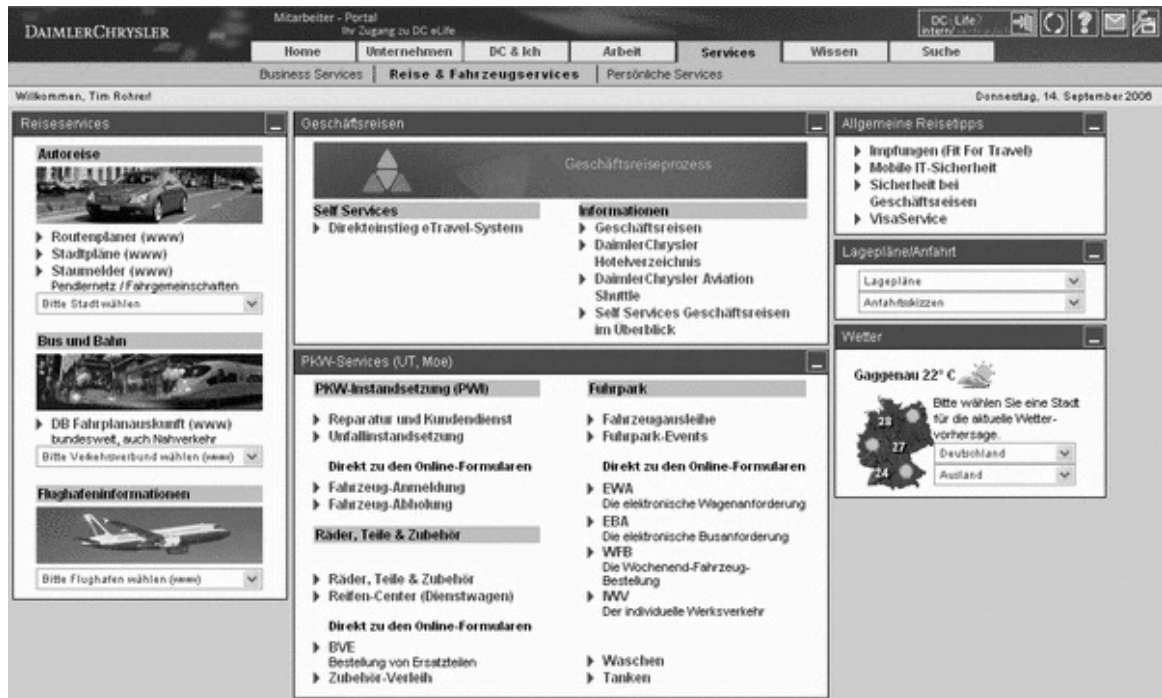


Abbildung 12: Das Daimler Chrysler Mitarbeiter-Portal 2006

Nach der Trennung von Chrysler im August 2007 wurde das Mitarbeiter-Portal der heutigen Daimler AG gemäß dem aktuellen Corporate Design angepasst, blieb aber in den Basisfunktionalitäten nahezu unverändert.

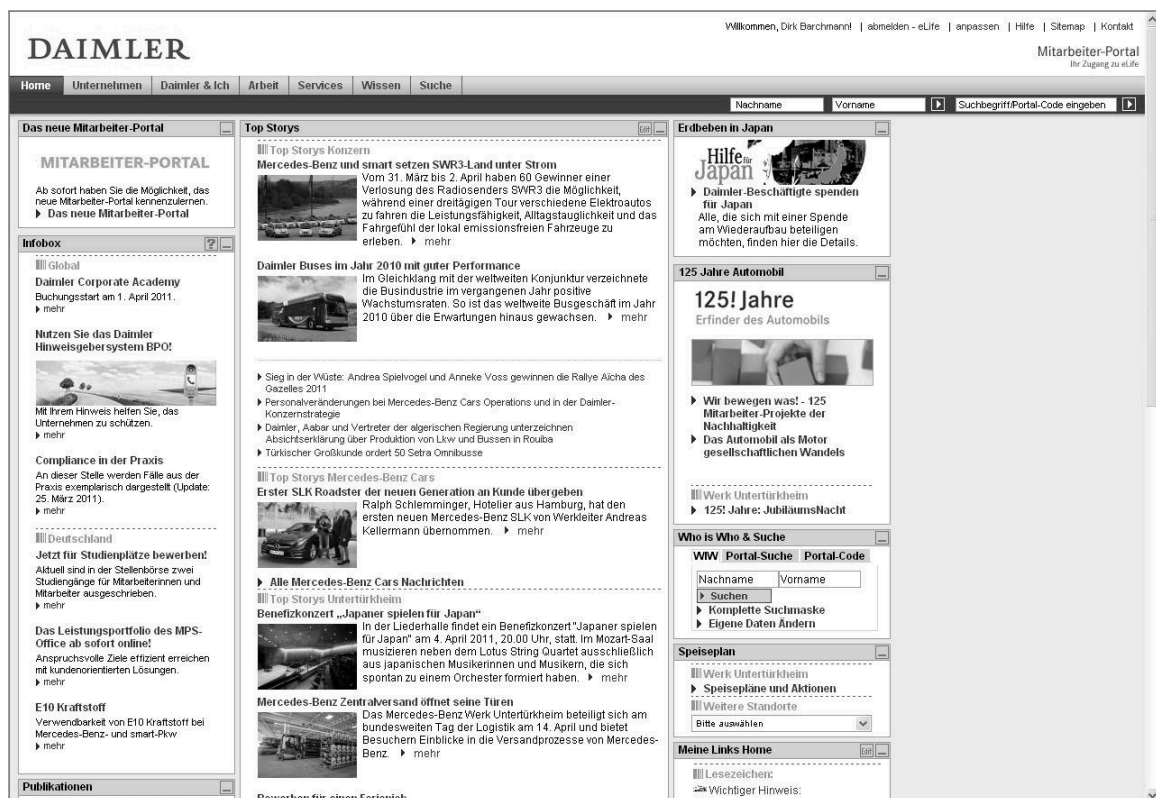


Abbildung 13: Das Daimler Mitarbeiter-Portal 2007 bis heute

Heute haben circa 270.000 Mitarbeiter weltweit Zugriff auf das Mitarbeiter-Portal der Daimler AG. Davon nutzen täglich bis zu 100.000 Nutzer das Portal als Informationsquelle, Kommunikationsplattform und zentralen Zugang zu arbeitsrelevanten Tools und Anwendungen des Konzerns.

Das Mitarbeiter-Portal steht derzeit in den 6 Portal-Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch und Japanisch zur Verfügung. Alle Basis-Funktionalitäten stehen in diesen Sprachen zur Verfügung. Weitere Inhalte werden regionsspezifisch in den jeweiligen Sprachen veröffentlicht. Mit dem Neubau des Mercedes-Benz Werks Kecskemét in Ungarn, werden zukünftig auch ausgewählte Inhalte in Ungarisch erscheinen. Ausgewählte Inhalte erscheinen zudem in Russisch, Rumänisch und Italienisch.

In Zusammenarbeit mit IBM⁸⁴ wurde das aktuelle Mitarbeiter-Portal seit Anfang 2010 auf eine neue Hardware- und Software-Plattform migriert. Ziel der Migration war es, alte Leasing- und Service Verträge abzulösen und durch Neue zu ersetzen. Zudem soll durch den Einsatz neuer Hard- und Software die Stabilität und Schnelligkeit des Mitarbeiter-Portals weiter verbessert werden. Ferner ergeben sich durch die Migration positive Nebeneffekte, wie z.B. der mögliche Einsatz neuer Technologien und Applikationen.

Neben der Migration des Mitarbeiter-Portals, welche größtenteils Aufgabe der IT im Unternehmen ist, war es Ziel der internen Kommunikation, die Ergebnisse der internen Intranet-Userbefragung 2010 und User-Feedback in das neue Portal mit einfließen zu lassen. So wurde das Design des Front-End des Mitarbeiter-Portals überarbeitet und an das neue Corporate Design angepasst. Zudem wurden Inhalte überarbeitet, neu strukturiert sowie neue Funktionen in das Mitarbeiter-Portal integriert. Die Maßnahmen im Einzelnen sind:

⁸⁴ Informationen zu IBM unter URL: <http://www.ibm.com/de>

Design und Neustrukturierung der Inhalte

Das Design des neuen Mitarbeiter-Portals wurde gemäß der Corporate Design Vorgaben überarbeitet. Angelehnt an die Unternehmens-Webseite Daimler.com⁸⁵ soll damit ein einheitliches Erscheinungsbild von Internet und Intranet geschaffen werden.

Neben den Designänderungen wurden auch Inhalte nur strukturiert. Das Zweispalten-Layout des Mitarbeiter-Portals wurde durch ein Dreispaltiges ersetzt und in den Unterrubriken der Seite sorgen jetzt Übersichtsseiten für einen schnelleren Überblick und Schnellzugang zu wichtigen Inhalten. Konzernnachrichten erscheinen im neuen Nachrichtenmodul. Web 2.0 Technologien, wie z.B. jQuery⁸⁶ wurden hier für einen Bild-Slider eingesetzt, was für eine moderne Erscheinung und bessere Nutzbarkeit sorgen soll.

Navigation

Neben den Rubrikübersichtsseiten wurden neue Funktionen eingeführt bzw. überarbeitet, um eine schnellere Navigation im Mitarbeiter-Portal zu ermöglichen. Die Funktionen „Meine Links“ und „Quick Links“ bieten dem Nutzer die Möglichkeit, sich Schnellzugriffe zu im Unternehmen häufig verwendeten Inhalten zu setzen oder eigene Lesezeichen zu beliebigen internen und externen Webseiten zu erstellen.

Personalisierung

Eine der größten Neuerungen im neuen Mitarbeiter-Portal der Daimler AG ist die komplett überarbeitete Anpassen-Funktion.

Inhalte und Applikationen im Mitarbeiter-Portal werden in sogenannten Modulen angezeigt. Diese Module lassen sich vom Mitarbeiter, abgesehen von einigen fest vorgegebenen Modulen, frei hinzufügen, verschieben und entfernen. Möglich war

⁸⁵ URL: <http://www.daimler.com>

⁸⁶ jQuery ist eine Java-Klassenbibliothek, welche es erlaubt Webseiten zu manipulieren und zu navigieren, ohne dabei die komplette Webseite neu laden zu müssen.
URL: <http://www.jquery.com>

dies bereits im aktuellen Mitarbeiter-Portal. Dort aber mit wesentlich mehr Aufwand verbunden. Die neue Anpassen-Funktion erlaubt es dem Nutzer komfortabel Module hinzuzufügen, zu entfernen und vorhandene Module per Drag&Drop auf der Portaloberfläche zu verschieben.

Zudem wird die neue Funktion „Meine Seite“ dem Nutzer die Möglichkeit bieten, sich eine persönliche Seite einzurichten. Inhalte können frei ausgewählt und angeordnet werden.

Web 2.0 Funktionalitäten

Alle Nachrichtenmeldungen lassen sich über ein „Sterne-System“ vom Nutzer bewerten. Die am bestbewerteten Artikel werden auf der Startseite angezeigt. Zudem hat der Nutzer jetzt die Möglichkeit ausgewählte Inhalte zu kommentieren.

Eine weitere neue Funktion ist das RSS Modul. RSS steht für Really Simple Syndication und ist vergleichbar mit einem Nachrichtenticker. Der Nutzer kann auf Webseiten oder Blogs über den sogenannten RSS Feed Inhalte abonnieren. Diese werden dann in kleinen Informationsblöcken oder zunehmend auch im vollen Format dem Nutzer angezeigt, ohne dass dieser die Webseite besuchen muss. Um die RSS Feeds anzuzeigen benötigt er lediglich eine zusätzliche Software. Diese wird häufig als RSS- oder FeedReader bezeichnet.

Das RSS Modul erlaubt nun dem Nutzer bereits vorgegebene oder auch eigene Inhalte zu abonnieren und diese im Mitarbeiter-Portal anzeigen zu lassen.

3.2.2 Strategie & Ziele

Die Migration des Mitarbeiter-Portals wurde in den vergangenen Monaten gemeinsam von der IT und der internen Kommunikation der Daimler AG durchgeführt. Der nun folgende Teil, welcher auch Thema dieser Arbeit ist, ist der Rollout des Mitarbeiter-Portals an den Nutzer, in der IT Fachsprache auch Enduser genannt.

Aufgrund der Gegebenheiten, wie z.B. Nutzerzahlen des Portals oder internationale Standorte ist dieser Rollout ein komplexer Prozess. Und obwohl im Vorfeld von der IT zahlreiche Funktions- und Lasttests durchgeführt wurden, um das Mitarbeiter-Portal auf seine Stabilität und Zuverlässigkeit zu testen, ist es nicht ohne weiteres möglich eine Umstellung vom aktuellen auf das neue Portal durchzuführen, da die Gefahr besteht, dass es unter realen Lastsituationen zu Stabilitäts- oder sogar Verfügbarkeitsproblemen kommen kann.

Deshalb wurde in der Vergangenheit ein sogenannter Wellen-Rollout durchgeführt. Die Last wurde dabei nach und nach auf die neuen Server umgelegt, indem die weltweiten Standorte nacheinander auf die jeweils neuere Portalversion umgestellt wurden. Dies hatte den Vorteil, dass die IT den Rollout steuern konnte und ein relativ sicherer Wechsel vom alten zum neuen Portal gewährleistet wurde.

Momentan gibt es 62 Portalstandorte. Aufgrund dieser hohen Anzahl von Standorten, die es umzustellen gilt, dauerte der Wellen-Rollout bisher bis zu 6 Monate. In dieser Zeit mussten gleichzeitig zwei Systeme betrieben, administriert und mit Content (Inhalt) befüllt werden, was sehr hohe Kosten und Aufwand mit sich brachte. Als negative Begleiterscheinung für den Nutzer trat zudem auf, dass dieser von heute auf morgen auf ein neues System umgestellt wurde und plötzlich gezwungen war, damit zu arbeiten. Zudem hatten aufgrund des versetzten Rollouts nicht alle Nutzer gleichzeitig die Möglichkeit mit dem neuen Portal zu arbeiten und gegebenenfalls von den Vorteilen des neuen Systems zu profitieren.

Um diesen negativen Begleiterscheinungen des Wellen-Rollouts entgegenzuwirken, wurde beschlossen beim bevorstehenden Rollout eine neue Strategie anzuwenden,

von der man sich erhofft, dass sie sowohl für den Nutzer als auch das Unternehmen positive Auswirkungen haben wird.

Das Prinzip dabei ist nicht neu und wird im Software- sowie besonders im Bereich der Internetanwendungen häufig angewendet. Die Rede ist von Beta bzw. Preview Phasen. Unter einer Beta-Version versteht man im Softwarebereich eine Software, welche sich noch in der Entwicklungsphase befindet. Diese wird meist geschlossenen Benutzergruppen, in sogenannten Beta-Tests, für Testzwecke zur Verfügung gestellt. Ziel dabei ist es, mit Hilfe der Beta-Tester Feedback zu bekommen und schneller Fehler zu finden, um diese dann zu beseitigen. In der nächsten Entwicklungsphase von Software spricht man nicht mehr von Beta-Software, sondern von Release Candidates. Diese Vorabversionen besitzen bereits den vollen Funktionsumfang des späteren finalen Produkts, können aber noch Fehler enthalten. Oft werden diese Versionen nicht nur geschlossenen Benutzergruppen, sondern auch der Öffentlichkeit zum Testen zur Verfügung gestellt. Man spricht dann von einer Public Preview (öffentliche Vorschau).

Das Prinzip der Public Preview soll nun auch beim Rollout des neuen Mitarbeiter-Portals der Daimler AG eingesetzt werden. Alle Mitarbeiter im Unternehmen bekommen dabei in einer vierwöchigen Preview-Phase Zugriff auf das neue Mitarbeiter-Portal. Das aktuelle Mitarbeiter-Portal ist während dieses Zeitraumes weiterhin verfügbar. Mithilfe einer gezielten Rollout-Kommunikation soll nun der Nutzer auf das neue Mitarbeiter-Portal gebracht werden. Hierbei werden folgende Ziele verfolgt:

Möglichst viele Nutzer sollten mindestens einmal das neue Mitarbeiter-Portal besucht haben und dort gewisse Aktionen ausgeführt haben. Als Schlüsselaktion wurde dabei die Nutzung der Anpassen-Funktion definiert. Diese erzeugt bei der Nutzung die meiste Last auf dem System und liefert dadurch die aussagekräftigsten Ergebnisse für die IT.

Der vorgegebene Zielwert der IT liegt bei mindestens 100.000 Unique Visitors (eindeutige Besucher) innerhalb des Preview-Zeitraumes.

Das neue Mitarbeiter-Portal und dessen neue Funktionen sollen den Nutzern in der Preview-Phase näher gebracht werden. Die Akzeptanz des neuen Mitarbeiter-Portals soll bei den Nutzern gesteigert werden, damit dann bei der tatsächlichen Umschaltung weniger Widerstände auftreten.

Der folgende Aspekt spielt dabei eine große Rolle. Durch die Möglichkeit jederzeit wieder auf das aktuelle Mitarbeiter-Portal wechseln zu können, gehen viele Nutzer mit einer positiveren Einstellung auf das neue Mitarbeiter-Portal zu. Es entsteht beim Nutzer ein Gefühl der Freiwilligkeit. „Ich will es nutzen.“, nicht „Ich muss es nutzen.“.⁸⁷

Der Nutzer soll dazu animiert werden Feedback zu geben. Dies können allgemeine Informationen sein, wie „Es gefällt mir.“ oder „Es gefällt mir nicht.“, aber auch Fehler-Reporte und Verbesserungsvorschläge.

Zudem soll der Nutzer dazu gebracht werden, weitere Kolleginnen und Kollegen dazu zu animieren, das neue Mitarbeiter-Portal zu nutzen.

Anhand der Kennzahlen der IT und dem gesammelten Feedback soll nach den 4 Wochen Preview-Phase über den weiteren Rollout-Verlauf entschieden werden. Dafür gibt es zwei mögliche Strategien:

Sollte die Preview-Phase positiv verlaufen und die Kennzahlen der IT es rechtfertigen, wird nach den 4 Wochen die Preview-Phase Teil 2 gestartet. Das heißt, dass eine Vorkommunikation bezüglich der Abschaltung des aktuellen Mitarbeiter-Portals durchgeführt wird. Anschließend würden alle Standorte sofort auf das neue Mitarbeiter-Portal umgestellt werden. In diesem Falle würde die Dauer für den gesamten Rollout etwa 5-6 Wochen betragen.

Im negativen Fall, d.h. die Preview-Phase ist nicht erfolgreich und die Kennzahlen der IT liefern keine Ergebnisse, welchen eine sofortige Umschaltung rechtfertigen, erfolgt der Rollout in Wellen. Hierbei würde sich der Rollout um weitere 8 Wochen verlängern, was einer Gesamt-Rollout-Dauer von 12 Wochen entspricht.

⁸⁷ Siehe dazu S. 28f. zu Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen

Bei optimalen Projektverlauf ließe sich die Gesamt-Rollout-Dauer nach diesen Annahmen um 6-7 Wochen verkürzen, was natürlich erhebliche Kosten- und Ressourcen Einsparungen mit sich bringt. Ein weiterer positiver Nebeneffekt wäre die erhöhte Nutzerzufriedenheit, welche durch die Preview-Phase erreicht werden soll.

Erreicht werden sollen diese Ziele mithilfe gezielter Kommunikationsmaßnahmen, welche im Folgenden beschrieben werden.

3.2.3 Projektparameter

Bevor wir aber im Detail auf die Kommunikationsmaßnahmen eingehen, wollen wir noch kurz ein paar Gegebenheiten, welche das Projekt beeinflussen, zur Diskussion bringen. Dies ist zum einen die Mitarbeiterstruktur im Unternehmen und zum anderen die im Unternehmen verfügbaren Kommunikationskanäle.

Etwa dreiviertel aller Mitarbeiter der Daimler AG arbeiten in der Produktion, während das restliche Viertel in der Verwaltung arbeitet. Nahezu alle Mitarbeiter der Verwaltung besitzen einen Computerarbeitsplatz und eine E-Mail Adresse. Bei den Mitarbeitern der Produktion ist dies jedoch nicht der Fall, was bei der Ausarbeitung von Kommunikationsmaßnahmen zu beachten ist. Mitarbeiter der Produktion haben meist nur Zugang zu sogenannten Computer-Terminals, welche in den Werken aufgestellt sind. An diesen können sie das Intranet und dessen Funktionen nutzen. Da die Mitarbeiter meist aber über keine eigene E-Mail Adresse verfügen, wäre beispielsweise eine Kommunikation über einen E-Mail Newsletter nur wenig sinnvoll.

Zudem ist zu beachten, dass das Mitarbeiter-Portal in den Standardsprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch und Japanisch für die Mitarbeiter der verschiedenen Länderstandorte zur Verfügung steht. Die „Basis-Kommunikation“ sollte also in diesen Sprachen erfolgen.

Im Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Kommunikationskanälen. Angefangen bei der Face-to-Face Kommunikation, über klassische Kommunikationsmittel, wie

das schwarze Brett oder die Mitarbeiterzeitschrift, bis hin zu elektronischen Kommunikationsmitteln, wie E-Mail Newsletter oder dem Intranet, werden diese geradezu unübersichtlich. Um eine gezielte Kommunikation durchführen zu können, sollte man sich vorher bewusst sein, welche Kanäle zur Verfügung stehen und für welche es Sinn macht, diese einzusetzen.

Im Rahmen dieses Projektes werden folgende Kommunikationskanäle eingesetzt:

- Face-to-Face Kommunikation
- Printmedien, wie z.B. Mitarbeiterzeitschriften und Flyer
- Elektronische Medien. Hier allem voran das Mitarbeiter-Portal der Daimler AG sowie interne Blogs.

3.3 Projektumsetzung

3.3.1 Rollout Enduser-Kommunikation

Um den Nutzer dazu zu bringen, sich aktiv für den Veränderungsprozess einzusetzen, muss die interne Kommunikation zuerst dabei helfen „Barrieren“ beim Nutzer abzubauen. Die Kognitiven, die Konativen und die Affektiven.⁸⁸

Konkret ergeben sich daraus drei Aufgaben. Die interne Kommunikation muss informieren, qualifizieren und motivieren.

Informieren über die Hintergründe der Migration des Mitarbeiter-Portals und die Notwendigkeit der durchgeführten Maßnahmen.

Qualifizieren. Änderungen und neue Funktionen müssen dem Mitarbeiter erklärt werden. Ungewissheiten müssen beseitigt werden.

Motivieren und Kommunizieren. Hier steht vor allem der Dialog mit dem Mitarbeiter im Vordergrund. Der Mitarbeiter soll nicht einfach nur eine Anweisung „von oben“ befolgen, sondern aus eigener Motivation handeln. Dies kann unter anderem durch eine offene und transparente Kommunikation zwischen Mitarbeiter und den Projektverantwortlichen gefördert werden.

Nachdem nun die Aufgaben definiert wurden, gilt es entsprechende Kommunikationskanäle auszuwählen. Für das Projekt sind das:

- das aktuelle Mitarbeiter-Portal
- das neue Mitarbeiter-Portal
- der Mitarbeiter-Portal Blog
- verschiedene Printmedien

⁸⁸ Siehe dazu S. 28f. – Gründe für Abwehrreaktionen

Im Folgenden gehen wir nun auf die verschiedenen Kommunikationskanäle und die dort durchgeführten Maßnahmen ein.

Aktuelles Mitarbeiter-Portal

Bereits auf der Login-Seite bekommt der Nutzer einen Hinweis, dass ein neues Mitarbeiter-Portal zur Verfügung steht. Zudem hat er die Möglichkeit direkt zur Login-Seite des neuen Mitarbeiter-Portals zu wechseln. Unterstützt wird diese Meldung durch eine Animation, welche zusätzlich die Aufmerksamkeit des Nutzers erregen soll.

DAIMLER

Hilfe | Kontakt


Mitarbeiter-Portal
Ihr Zugang zu eLife

Anmeldung

Bitte geben Sie Ihren Benutzernamen (Benutzer-ID) und Ihr Who Is Who-Passwort ein, um den vollen Funktionsumfang des Mitarbeiter-Portals nutzen zu können und sich an allen Anwendungen der Sicherheitsstufe *eLife intern* anzumelden.

Benutzer-ID:

Passwort:



[Anmelden](#)

Sicherheitshinweis:

Bitte melden Sie sich nach Beendigung Ihrer Arbeit wieder ab und schließen Sie alle Browser-Fenster (Internet Explorer). Wenn Sie eine Zeitlang keine Aktion ausführen, werden Sie vom System wegen Inaktivität automatisch abgemeldet und gebeten, sich erneut anzumelden.

[Weiter als Gast](#)

Info

MITARBEITER-PORTAL

Nutzen sie ab sofort das neue Mitarbeiter-Portal! übersichtlicher, schneller und mit einer Vielzahl neuer Funktionen.

[Zur Anmeldung](#)

Hilfe

Passwort-Verwaltung:

- [Passwort ändern](#)
- [Passwort zurücksetzen](#)

Für neue Benutzer:

- [Benutzer-ID ermitteln](#)
- [Startpasswort ermitteln](#)
- [Als Startseite festlegen](#)
- [Wo ist das Portal verfügbar?](#)

Rechtliche Hinweise:

- [Nutzungsbedingungen, Diversity, Impressum und weitere rechtliche Hinweise](#)

Abbildung 14: Mitarbeiter-Portal Login-Seite mit Hinweis

Auf der Startseite des aktuellen Mitarbeiter-Portals befindet sich ebenfalls eine Infobox, welche den Nutzer auf das neue Mitarbeiter-Portal hinweist und die Möglichkeit zum direkten Wechsel in das neue Portal bietet. Auch hier verbessert eine Animation die Sichtbarkeit der Meldung.

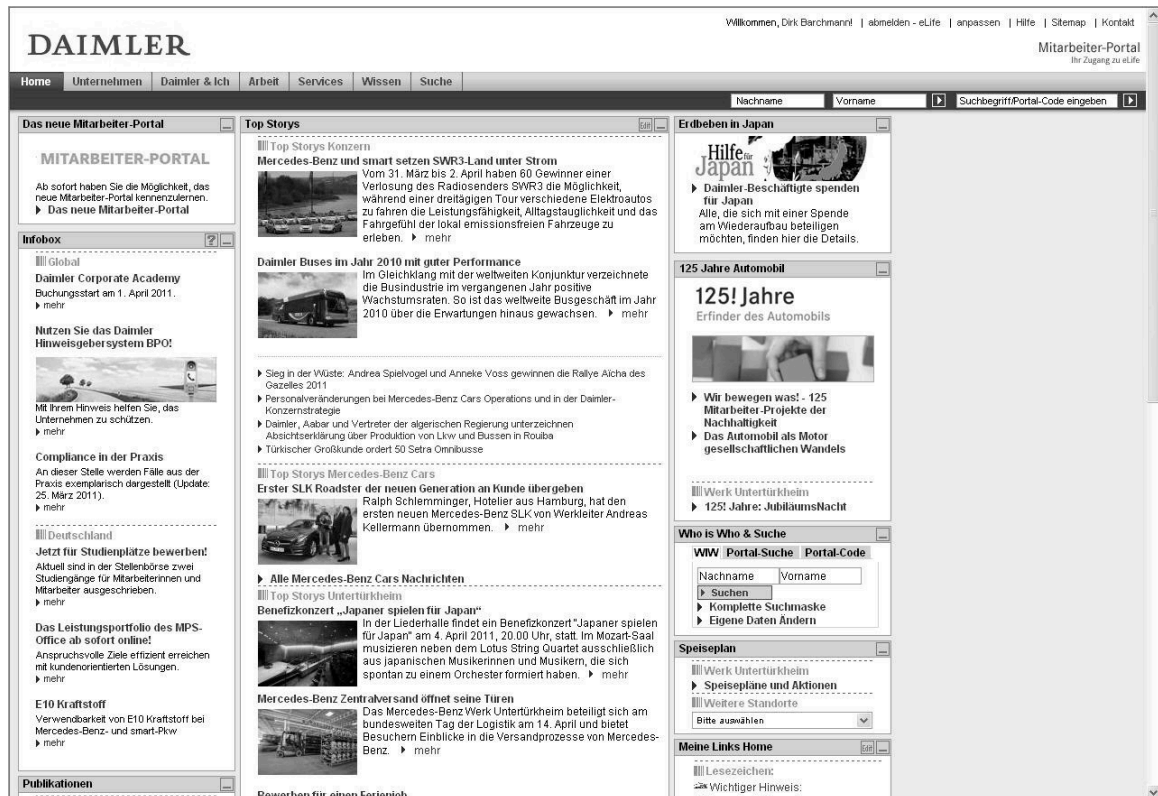


Abbildung 15: Das aktuelle Daimler Mitarbeiter-Portal mit Infobox in der linken, oberen Ecke

Neues Mitarbeiter-Portal

Das neue Mitarbeiter-Portal dient als Ausgangsplattform für fast alle Kommunikationsmaßnahmen. Sofort auf der Startseite wird der Mitarbeiter vom „Willkommens-Modul“ begrüßt. Dieses enthält einen kurzen Anreißer-Text sowie einen RSS-Feed der aktuellen Mitarbeiter-Portal Blog Beiträge. Klickt man auf das Modul kommt man auf die Übersichtsseite des neuen Mitarbeiter-Portals. Hier findet sich ein kurzer Begrüßungstext sowie weiterführende Informationen zum neuen Mitarbeiter-Portal, wie z.B. eine Übersicht aller neuen Funktionen. Zudem ist ein Feedback Formular vorhanden, welches dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, schnell Kontakt mit dem Portal-Team aufzunehmen.

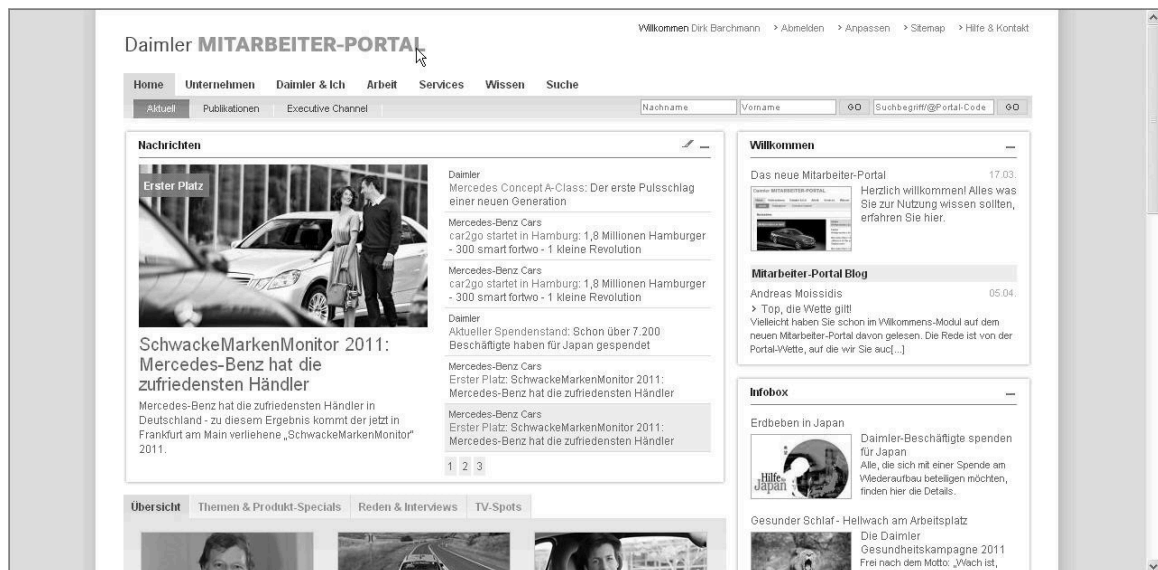


Abbildung 16: Das neue Daimler Mitarbeiter-Portal mit Willkommens Modul in der rechten, oberen Ecke

Mitarbeiter-Portal Blog

Da in dieser Arbeit vor allem auch die Wirkung von Web 2.0 auf Veränderungsprozesse untersucht werden soll, wurde im Rahmen des Projektes der Mitarbeiter-Portal Blog ins Leben gerufen.⁸⁹ Dieser bietet viele Vorteile, da nahezu die komplette Kommunikation darüber abgewickelt werden kann. So erscheinen auf dem Blog Beiträge, welche informieren sollen, wie z.B. die Hintergründe der Migration. Aber auch Beiträge, welche neue Funktionen näher erklären oder auf aktuelle Aktionen und Informationen hinweisen sind möglich. Diese können einfach multimedial mit Bildern und Videos angereichert werden, um den Informationsgehalt noch weiter zu steigern.

Der größte Vorteil des Blogs ist jedoch, dass das Portal-Team über das Kommentarsystem in den direkten Dialog mit dem Nutzer gehen kann. So kann der Nutzer Lob und Kritik äußern, Fragen stellen und Verbesserungsvorschläge machen und die Verantwortlichen können direkt darauf reagieren.

Zu erwähnen wäre noch, dass die Daimler AG auch den Microblogging Dienst „Yammer“ nutzt. Genutzt wird dieser jedoch lediglich von etwa 300 Nutzern.

⁸⁹ Siehe dazu S. 36ff – Social Media Einsatz in Veränderungsprozessen

Im Rahmen des Projektes wurden aber auch dort Statusmeldungen veröffentlicht, um dessen Wirkung zu untersuchen.



Abbildung 17: Daimler Mitarbeiter-Portal Blog

Printmedien

Neben den Onlineaktivitäten wurden auch die Printmedien im Unternehmen genutzt, da diese immer noch einen wichtigen Bestandteil der Unternehmenskommunikation der Daimler AG darstellen. Maßnahmen im Bereich Print waren:

Ein Artikel in der Daimler INSIDE. Eine Mitarbeiterzeitschrift, welche in einer Auflage von 130.000 Stück aller 3 Monate erscheint.

Der Druck eines Beilegers für die Daimler INSIDE, welcher das neue Mitarbeiter-Portal auf 17 A6 Seiten vorstellt. Dieser erscheint gemeinsam mit der Daimler INSIDE in einer Auflage von 130.000 Stück.

Zudem wurde ein Flyer in einer geringen Auflage gedruckt, welcher in den lokalen Standorten ausgelegt wurde.

Je nach Verlauf der Preview-Phase gibt es zudem noch weitere Maßnahmen, welche sich lasterhöhend oder falls nötig sogar lastmindern auf das neue Mitarbeiter-Portal auswirken. Diese werden spontan während des Verlaufs der Preview-Phase beschlossen. Beispiele für laststeigernde Maßnahmen wären z.B. weitere E-Mail Kommunikation mit Multiplikatoren oder Erhöhung der Präsenz durch zusätzliche Nachrichtenmeldungen und Hinweisen auf dem alten Mitarbeiter-Portal. Im Falle einer nötigen Lastminderung für das neue Mitarbeiter-Portal, lassen sich aktive Maßnahmen, wie z.B. Infoboxen auf dem Mitarbeiter-Portal einfach wieder deaktivieren.

Die zuvor beschriebenen Kommunikationskanäle dienen hauptsächlich zur Information. Lediglich der Mitarbeiter-Portal Blog eignet sich auch um Mitarbeiter zu qualifizieren und zu motivieren.

Um nun die gewünschte Mitarbeitermotivation herzustellen wurden zwei Maßnahmen entwickelt.

Eines der Ziele der Rollout Kommunikation war, dass der Nutzer auch weitere Kolleginnen und Kollegen dazu animiert, das neue Mitarbeiter-Portal zu nutzen. Erreicht werden soll dies durch die Portal-Wette. Dabei sollen durch Mundpropaganda, im marketingspezifischen Kontext auch „Virales Marketing“ genannt, höhere Nutzerzahlen generiert werden. Die Idee dahinter ist folgende:

Das Portal-Team wettet mit den Mitarbeitern, dass diese es nicht schaffen, im Zeitraum der Preview-Phase 100.000 Nutzer auf das neue Portal zu bekommen. Sollten sie es doch schaffen, engagiert sich das Portal-Team im Gegenzug für ein soziales Projekt. Dies geschieht in Kooperation mit dem Projekt „Wir bewegen was! – 125 Mitarbeiter Projekte der Nachhaltigkeit“, welches im Rahmen des 125 jährigen Jubiläums der Daimler AG im Unternehmen durchgeführt wird. Dabei können Mitarbeiter, welche im privaten Bereich sozial engagiert sind, sich für eine finanzielle Unterstützung von bis zu 5000€ für ihr Projekt bewerben. Eine Jury wählt dann aus allen Bewerbern 125 Projekte aus, welche eine Unterstützung erhalten. Aus diesen

125 ausgewählten Projekten soll nun ein weiteres, welches neben der finanziellen Unterstützung auch „Manneskraft“ benötigt, ausgewählt werden. Alternativ wäre auch eine Abstimmung im Rahmen der Rollout Kommunikation denkbar.

Die Hürde das neue Mitarbeiter-Portal zu nutzen und es außerdem noch an andere Kolleginnen und Kollegen weiter zu empfehlen soll gesenkt werden, indem dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt wird, sich für etwas Gutes einzusetzen. Er handelt aus eigener Motivation und überträgt diese im Optimalfall auf andere Mitarbeiter. Zudem lassen sich Mitarbeiter leichter von einer neuen Sache überzeugen, wenn ihnen diese von einem Bekannten, wie einer Kollegin oder einem Kollegen, empfohlen wird. Empfiehlt nun jeder Mitarbeiter zwei weiteren Mitarbeitern das neue Mitarbeiter-Portal, lassen sich die Nutzerzahlen exponentiell steigern. Langer schreibt über die Effektivität von Mundpropaganda folgendes:

„Mundpropaganda ist vergleichbar mit einer Epidemie. Einmal in Gang gesetzt, steigt die Verbreitung häufig exponentiell: Wenn 5 Personen ein Produkt an 5 Freunde empfehlen und diese jeweils wieder an 5, dann wurden bereits 125 potentielle Kunden erreicht. Verfolgt man diesen Pfad weiter, dann sind es eine Stufe weiter schon 625, dann 3125, dann 15625 und so weiter.“⁹⁰

Neben der eigentlichen Face-to-Face Kommunikation, welche zwischen den Mitarbeitern abläuft, soll dem Mitarbeiter über „Weiterleiten“-Links zudem die Möglichkeit gegeben werden, Beiträge zur Portal Wette und dem neuen Mitarbeiter-Portal an Kolleginnen und Kollegen weiter zu empfehlen. Als Hauptkommunikationsplattform für die Portal Wette dient der Mitarbeiter-Portal Blog. Hier erscheinen regelmäßig Infos zur Portal Wette sowie der jeweils aktuelle Zwischenstand. Zudem gibt es eine Information zur Portal Wette im Willkommens-Modul im neuen Mitarbeiter-Portal. Denkbar wäre auch ein Zähler, welcher den aktuellen Nutzerstand auf dem Mitarbeiter-Portal anzeigt und Links zu weiterführenden Informationen bietet.

Nach Abschluss der Preview-Phase wird der Wetteinsatz vom Portal-Team eingelöst. Unabhängig davon, ob die kommunizierte Mindestnutzerzahl erreicht wurde

⁹⁰ Langner, 2007, S. 15.

oder nicht. Sozusagen als Zeichen des Dankes und der Wertschätzung gegenüber den Portalnutzern.

Die zweite Maßnahme zur Steigerung der Motivation der Nutzer ist ein Gewinnspiel, welches in der Preview-Phase durchgeführt werden soll. Dabei gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Der einfachste Weg ist ein Gewinnspielformular, welches vom Nutzer ausgefüllt und abgeschickt werden muss. Hierzu muss dieser das neue Mitarbeiter-Portal besuchen. Zwar würde damit der Nutzer auf das neue Mitarbeiter-Portal gebracht werden, jedoch würde dieser im ungünstigsten Fall nach dem Ausfüllen des Formulars das Portal wieder verlassen und somit kaum Last auf dem System erzeugen. Macht man aber nun die Gewinnspielteilnahme abhängig von einer bestimmten Aktion, die der Nutzer vorher ausführen muss, lassen sich gewisse Nutzungsszenarien herstellen. Wie zuvor erwähnt ist die Zielvorgabe der IT, dass möglichst jeder Nutzer mindestens einmal während der Preview-Phase das neue Mitarbeiter-Portal besucht und die Anpassen-Funktion benutzt.

Ein mögliches Szenario wäre jetzt, dass der Nutzer sich ein bestimmtes Modul, mithilfe der Anpassen-Funktion, zur Portaloberfläche hinzufügen muss, welches dann beispielsweise einen Link zum Gewinnspielformular enthält.

Zudem gibt es auch noch weitere Möglichkeiten. Quizfragen zum neuen Mitarbeiter-Portal fördern beim Mitarbeiter sogar den Lerneffekt und machen gleichzeitig Spaß. Abzusehen ist lediglich von Spielen, welche einen großen Zeitaufwand, beispielsweise durch das Erreichen eines möglichst hohen Punktestandes, erfordern. Da es sich bei dem Mitarbeiter-Portal um eine Arbeitsplattform handelt, welche die Produktivität steigern soll, wäre dies kontraproduktiv.

3.3.2 Online-Hilfesystem

Als Nebenziel der Arbeit sollte untersucht werden, inwieweit sich der Einsatz von Online-Hilfesystemen positiv auf den Rollout-Prozess auswirkt. Die Vorteile wurden dabei im Kapitel 2.4 bereits genannt.⁹¹

Im Folgenden soll nun die praktische Umsetzung erläutert werden, welche im Rahmen des Mitarbeiter-Portal Rollouts durchgeführt wurde.

Das bisherige Hilfesystem des Mitarbeiter-Portals bestand lediglich aus einer einzigen Seite, welche häufig gestellte Fragen und kurze Anleitungen zu verschiedenen Themenschwerpunkten enthielt. Zudem gab es ein einfaches Feedback-Formular, das zur Kontaktaufnahme mit dem Portal-Team genutzt werden konnte.



Abbildung 18: Hilfe des aktuellen Mitarbeiter-Portals

⁹¹ Siehe S.48ff.

Für das neue Mitarbeiter-Portal soll nun das Hilfesystem komplett überarbeitet werden. Die Ziele dabei sind:

- Überarbeitung vorhandener Inhalte
- Aufnehmen neuer, relevanter Inhalte
- Bessere Strukturierung der Inhalte
- Überarbeitung des Kontaktformulars
- Einbindung multimedialer Inhalte, wie z.B. Videos

Besonderer Wert wurde darauf gelegt, dass das Hilfesystem zur Unterstützung des Rollout-Prozesses mitgenutzt werden kann. Hier spannen wir jetzt den Bogen zurück zu den Aufgaben der internen Kommunikation während des Rollout-Prozesses. Während die bereits genannten Maßnahmen hauptsächlich der Information und Motivation dienen, soll das Hilfesystem vor allem zur Qualifikation der Mitarbeiter genutzt werden. Zudem dient es zur Kontaktaufnahme und Kommunikation während und auch nach der Rollout-Phase.

Die Maßnahmen, welche im Einzelnen umgesetzt wurden, sind:

- Alle vorhandenen Inhalte wurden überarbeitet, d.h. aktualisieren relevanter Inhalte und löschen von nicht mehr relevanten Inhalten.
- Neue Inhalte, wie z.B. neue Portal Funktionen oder häufige Hilfeanfragen wurden in die Hilfe aufgenommen.
- Alle neuen oder geänderten Inhalte wurden in die 6 Portalsprachen sowie Russisch, Rumänisch, Italienisch und Ungarisch übersetzt.
- Die Inhalte wurden neu strukturiert. Neben einer Übersichtsseite sind die Inhalte in die Rubriken Häufig gestellte Fragen (FAQ – Frequently Asked Questions), Anleitungen, Videos und Kontakt unterteilt. Zudem wurde das Design der Hilfe überarbeitet und an das neue Mitarbeiter-Portal Design angepasst. Eine Schlagwortwolke (Tagcloud) auf der Übersichtsseite soll zudem schnellen Zugriff zu häufig abgerufenen Inhalten bieten.

- Bisherige Anleitungen, welche sehr viele Screenshots enthielten wurden durch Screencasts⁹² ersetzt. Die neue Rubrik Videos enthält Screencasts, in denen neue Funktionen des Mitarbeiter-Portals erklärt werden, aber auch Hilfestellung zu häufig gestellten Fragen, wie z.B. „Wie speichere ich das Mitarbeiter-Portal als Favorit mit dem Internet Explorer 8“.
- Das Kontaktformular wurde überarbeitet. So wird der Nutzer beispielsweise gefragt, ob es sich um allgemeines Feedback (ohne Antwort) oder eine Hilfeanfrage (mit Antwort) handelt. Anhand des eingegebenen Betreffs sollen zu diesem Thema relevante FAQ Inhalte eingeblendet werden. Zudem ist vorgesehen, dass die Anfrage anhand der vom Nutzer vorausgewählten Art automatisch an die betreffenden Ansprechpartner weitergeleitet wird.

Mit der Umsetzung der genannten Maßnahmen soll es dem Nutzer möglich gemacht werden schnellen Zugriff zu aktuellen Hilfe-Inhalten zu erhalten. Dazu zählen die FAQs, Hilfe-Anleitungen in Textform sowie auch die Video Anleitungen. Zudem hat er nun Möglichkeiten unkompliziert Feedback abzugeben bzw. Hilfeanfragen über das Kontaktformular zu stellen.

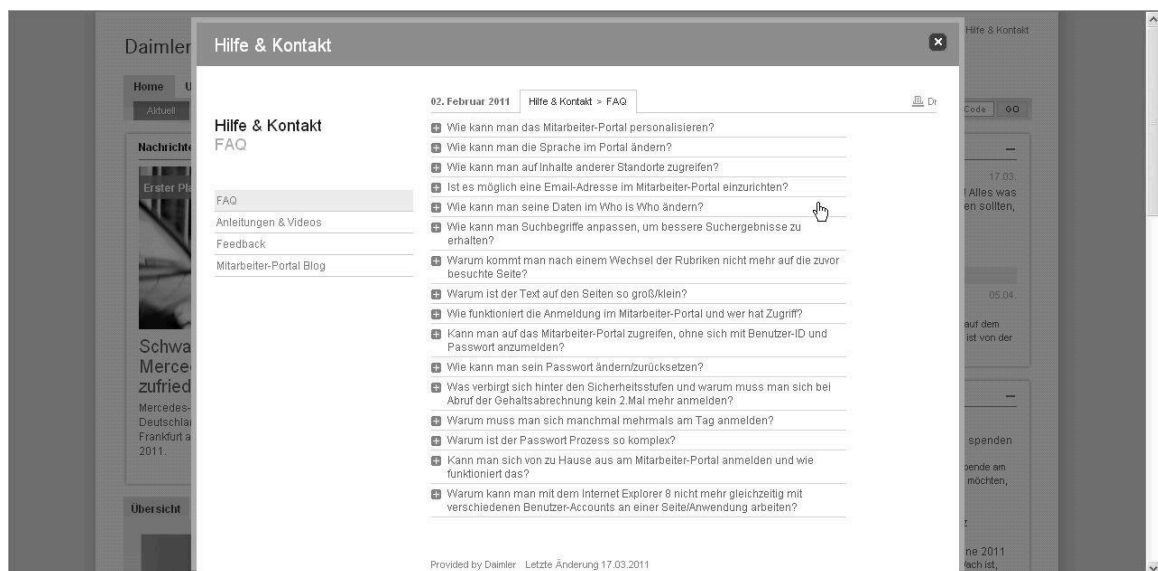


Abbildung 19: Hilfe des neuen Mitarbeiter-Portals

⁹² Siehe S.49f. zu Bewegtbild und Screencasts

4 Auswertung

4.1 Ergebnisse

Bevor wir zur Auswertung der Ergebnisse kommen, soll zunächst auf den aktuellen Stand des Praxis-Projekts eingegangen werden.

Aufgrund von Zeitplan-Abweichungen, welche im Vorfeld des eigentlichen Rollouts aufgetreten sind und hier nicht weiter behandelt werden sollen, hat sich der Rollout des Mitarbeiter-Portals um 8 Wochen verzögert. Dadurch war es im Rahmen dieser Arbeit leider nicht möglich, das Projekt bis zum Ende, d.h. Ende der Preview Phase und Entscheidung über den weiteren Rollout-Verlauf, zu begleiten. Mithilfe der bis dahin gesammelten Erkenntnisse und Daten können aber dennoch aussagekräftige Ergebnisse formuliert und eine Prognose für den weiteren Projektverlauf gestellt werden.

Bis zum aktuellen Zeitpunkt wurden fast alle genannten Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt. Lediglich das Gewinnspiel konnte aus Mangel an Ressourcen nicht realisiert werden. Auch der Beileger für die Mitarbeiterzeitschrift erscheint aufgrund deren Erscheinungsturnus zu einem späteren Zeitpunkt.

Das Hilfesystem stand zum aktuellen Zeitpunkt in den beschriebenen Grundfunktionalitäten zur Verfügung. Einige Bereiche wie z.B. Layout oder die komplette Funktionalität des Feedbackformulars konnten jedoch aufgrund von Ressourcenmangel noch nicht fertiggestellt werden. Dies erfolgt ebenfalls zu einem späteren Zeitpunkt.

Als Faktor für den Erfolg der Preview-Phase wurde zuvor die angestrebte Nutzerzahl von 100.000 Nutzern festgelegt. 2 Wochen nach dem Start der Preview-Phase waren etwa 35.000 Nutzer auf dem neuen Mitarbeiter-Portal. Geht man nun davon aus, dass sich die Nutzerzahlen äquivalent zu den ersten zwei Wochen weiterentwickeln und sich zudem der Zuwachs von Nutzerzugriffen durch die weitere Intensivierung der Kommunikationsmaßnahmen exponentiell steigert, ist es durchaus

realistisch, dass sich die vorgegebenen 100.000 Zugriffe realisieren lassen. Bezieht man in diese Prognose zusätzlich noch die aktuell positiven Kennzahlen der

IT zum Systemstatus mit ein, lässt sich der momentane Projektfortschritt als durchaus positiv bewerten. Aber auch wenn die Projektleitung bisher tendenziell von einem Wellen-Rollout absieht, wäre es überstürzt, das gesamte Projekt aufgrund dieser Prognose als erfolgreich zu beurteilen. Ein endgültiges Ergebnis sollte frühestens nach Abschluss der Preview-Phase gegeben werden.

Die Ergebnisse der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen sind bis zum heutigen Projektstand wie folgt.

Alle Maßnahmen im Bereich Print, wie z.B. der Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift INSIDE, der Beileger Daimler KOMPAKT oder der Flyer zum neuen Mitarbeiter-Portal lassen sich in Bezug auf ihren Kommunikationserfolg nur schlecht beurteilen. Anhand der Auflagen lässt sich zwar einfach bestimmen, wie viele Mitarbeiter man mit den Maßnahmen erreichen kann, jedoch kann nicht bestimmt werden, aus welcher Motivation heraus der jeweilige Mitarbeiter das neue Mitarbeiter-Portal besucht hat. Feststellen ließe sich das am einfachsten mit einer Mitarbeiter-Portal Nutzerumfrage zum Ende oder nach Abschluss des Projektes.

Einfacher ist dies bei den durchgeführten Online-Maßnahmen. Anhand von Referrern (engl. to refer „verweisen“) lässt sich einfach bestimmen, von welcher Inter-/Intranetseite ein Nutzer auf das neue Mitarbeiter-Portal gekommen ist. Zudem lassen sich detaillierte Nutzerstatistiken für jede Online-Plattform, erstellen. Aus diesen Statistiken und dem Feedback, welches in den ersten Wochen eingegangen ist, lassen sich bis zum heutigen Tag folgende wichtige Erkenntnisse ableiten.

- Die größte Hürde für viele Nutzer war Anfangs der Einstieg in das neue Mitarbeiter-Portal. Die Hinweise zum neuen Mitarbeiter Portal wurden häufig übersehen und die Wege, welchen zum neuen Portal führten, waren nicht

für jeden ersichtlich. Hinzu kommt noch, dass es im Zeitraum der Preview-Phase aus technischen Gründen nicht möglich ist, das neue

Mitarbeiter-Portal als Startseite im Standard-Browser Internet Explorer 8 festzulegen, was für zusätzliche Verwirrung bei den Nutzern sorgt.

Entgegengewirkt wurde diesen Umständen indem die Sichtbarkeit der Info-boxen und Hinweise erhöht wurde, z.B. durch den Einsatz von animierten, anstelle von statischen Bildern. Außerdem wurde auf dem Mitarbeiter-Portal Blog ein Beitrag veröffentlicht, in dem die Einstiegsmöglichkeiten noch einmal genau beschrieben wurden. Im Hilfe Bereich wurde ein Screencast veröffentlicht, in dem erklärt wurde, wie man das neue Mitarbeiter-Portal als Favorit im Internet Explorer 8 speichert.

- Auf dem Mitarbeiter-Portal Blog kam innerhalb von kürzester Zeit eine rege Diskussion zustande. Zu den 4 bis heute veröffentlichten Beiträgen sind insgesamt 70 Kommentare eingegangen. Der Inhalt dieser Kommentare erstreckte sich von Lob und Kritik, über Fragen zum neuen Portal, bis hin zu Anregungen und Verbesserungsvorschlägen. Besonders positiv beim Einsatz des Blogs ist aufgefallen, dass sehr schnell und für alle transparent auf Anfragen eingegangen werden konnte. Auch auf tendenziell negative Kommentare konnte schnell reagiert werden, was zu merklich zufriedeneren Nutzern führte. Themen welche vermehrt in den Kommentaren und dem Portal-Feedback auftreten, können schnell und einfach in einem Blog-Beitrag behandelt werden.
- Bei der bei Daimler eingesetzten Microblogging Plattform Yammer, auf der ebenfalls einige Statusupdates veröffentlicht wurden, ließen sich keine positiven Effekte auf das Projekt feststellen. Dies ist sicherlich auf die im allgemeinen sehr geringe Nutzeraktivität auf der Plattform zurückzuführen.

- Auch andere Web 2.0 Funktionen wie die neue Bewertungsfunktion für Artikel im Mitarbeiter-Portal zeigten positive Ergebnisse. So wurden Artikel im Durchschnitt von 500 Nutzern bewertet. Einige sogar von bis zu 2000.
- Das Feedback, welches über den Mitarbeiter-Portal Blog und das Feedback Formular eingegangen ist, war im Vergleich zum letzten großen Portal Rollout im Jahr 2006 in der Tendenz merklich positiver. Von über 100 Feedbacks waren über 80 Prozent im Grundtenor positiv. Lediglich in 17 Prozent der Feedbacks wurde Kritik geäußert. Knapp 50 Prozent der Feedbacks erhielten ein ausdrückliches Lob. Fragen und Verbesserungsvorschläge wurden in etwa 70 Prozent aller Feedbacks abgegeben.
- Das komplett überarbeitete Hilfesystem unterstützte die Rollout-Kommunikation vor allem dadurch, dass darauf bei vielen Nutzeranfragen verwiesen werden konnte. So konnten Aufwände seitens des Projekt-Teams, bei der Beantwortung von Fragen, reduziert werden. Zudem diente das Hilfe-System als Hauptanlaufpunkt für die Nutzer, zur Abgabe von Feedback.

Betrachtet man nun die Prognose zum Projektverlauf und die Erkenntnisse aus der bisherigen Rollout-Preview-Phase, lassen sich folgende Ergebnisse formulieren.

Rollout-Prozesse lassen sich durch eine gezielte Kommunikation positiv, in Bezug auf ihre Dauer, beeinflussen. Vor allem der Einsatz von Social Media Werkzeugen, wie z.B. Blogs wirkt sich positiv auf deren Verlauf aus, da mit ihnen besonders schnell auf die in Veränderungsprozessen auftretenden Situation reagiert werden kann.

Der Einsatz von Hilfesystemen in Veränderungsprozessen ist sinnvoll. Vor allem bei der Beseitigung von Unkenntnis und Unsicherheiten, welche während Veränderungsprozessen verstärkt bei den Nutzern auftreten, können diese hilfreich sein und somit zusätzlich eine positive Wirkung auf den Veränderungsprozess haben.

4.2 Diskussion & Ausblick

Erfahrene Kommunikatoren wissen, dass die Kommunikation während Veränderungs-, bzw. Rollout-Prozessen bereits heute eine wichtige Rolle einnimmt. In dieser Hinsicht liefert diese Arbeit daher sicher auch keine neuen Erkenntnisse. Sucht man jedoch in der hiesigen Literatur nach Fallbeispielen, für diesen speziellen Fall, stellt man fest, dass hier bisher kaum Erkenntnisse festgehalten worden. So betrachtet, liefert diese Arbeit vielleicht doch die ein oder andere neue Erkenntnis, oder hilft zumindest dabei, bereits vorhandene Thesen zu untermauern.

Rollout-Prozesse lassen sich durch eine gezielte Enduser-Kommunikation positiv, in Bezug auf ihre Dauer, beeinflussen. Neben der Kommunikation spielen aber auch andere Faktoren, wie z.B. eine gut funktionierende IT und die gewählte Strategie, eine entscheidende Rolle. Beispielsweise hat der Strategiewechsel vom Wellen-Rollout auf eine Preview-Phase, im Praxisprojekt der Daimler AG, maßgeblich zum Erfolg des Projektes beigetragen. Allein mit einer optimierten Kommunikation wäre dies sicher nicht möglich gewesen.

Im Hinblick auf zukünftige Projekte ist also die Durchführung einer Preview-Phase, kombiniert mit einer gezielten Enduser-Kommunikation durchaus zu empfehlen.

Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass sich das in der Preview-Phase angebotene Produkt in einer möglichst finalen Version befindet. Denn Ziel ist es, den Rollout-Prozess zu beschleunigen. Nicht, wie in einer Beta-Phase, noch möglichst viele Fehler zu finden und zu beheben. Durch ein unfertiges Produkt steigt unter Umständen die Frustration des Benutzers bei der Nutzung des Produktes, was wiederum zu einer geringeren Akzeptanz oder sogar Ablehnung führt.

Um trotzdem auf auftretendes Feedback reagieren zu können und gleichzeitig gezielte Hilfestellung zu beispielsweise neuen Funktionen geben zu können, empfiehlt sich der Einsatz eines Hilfe & Kontakt Systems. Zukünftig könnte dies nicht mehr nur passiv, d.h. angestoßen durch den Nutzer, geschehen, sondern durch ein kontextsensitives Hilfesystem, welches dem Nutzer aktiv Hilfestellung leistet.

Abschließend soll noch einmal auf den Einfluss von Social Media auf die interne-, sowie die Veränderungskommunikation eingegangen werden. Social Media wird dort zukünftig zweifelsohne einen entscheidenden Stellenwert einnehmen. Was den Einsatz der Web 2.0 Werkzeuge in der Rollout-Kommunikation sicher noch interessanter machen wird. Neben den Blogs, deren positiver Effekt ja bereits im aktuellen Projekt bestätigt werden konnte, sollten dort zukünftig vor allem auch die Microblogs und Instant Messaging Dienste genauer betrachtet werden, da diese eine noch schnellere Art der Kommunikation bieten.

Ganz egal welche Kommunikationskanäle nun aber zukünftig bedient werden, welche Strategien genutzt und welche Ziele damit verfolgt werden. Eines sollte der Kommunikation bei allen zukünftigen Projekten immer im Bewusstsein bleiben.

„Nur der überzeugte, informierte und qualifizierte Mitarbeiter trägt den Wandel mit.“⁹³

⁹³ Mast, 2010, S. 223.

Quellenverzeichnis

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen., München, 2005.

Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias: Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen., Wiesbaden, 2009.

Capgemini Consulting: Change Management Studie 2010, 2010.

Online verfügbar unter:

http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2010.pdf
[Stand: 08.03.2011]

Daimler AG: Geschäftsbericht 2010, Online verfügbar unter:

http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1985488_Daimler_Geschaeftsbericht_2010.pdf [Stand: 31.03.2011]

Forrester Research: A Global Update Of Social Technographics, 2010. Online verfügbar unter:

<http://www.forrester.com/ER/Press/Release/0%2C1769%2C1352%2C00.html>
[Stand: 14.03.2011]

Gelernter, Ben: Help Design Challenges in Network Computing. Scaling the heights the future of information technology; conference proceedings. Association for Computing Machinery; International Conference of Computer Documentation. New York, 1998: S. 184–193. Online verfügbar unter:

<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=296336.296376> [Stand: 02.03.2011]

Hoffmann, Claus/ Lang, Beatrix: Das Intranet. Erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation, Konstanz, 2008.

IBM: Making Change Work, 2008. Online verfügbar unter:

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf> [Stand: 02.04.2011]

Iglezakis, Dorothea: Hilfreiche Hilfe. Methode, Implementierung und Evaluation eines Verfahrens zur Adaption an das prozedurale Wissen., Eichstätt, 2007.

Koch, Michael/ Richter, Alexander: Enterprise 2.0, Oldenbourg, 2009.

Langner, Sascha: Viral Marketing. Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen, Wiesbaden, 2007.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, Stuttgart, 2010.

Meckel, Miriam/ Schmid, Beat F.: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden, 2008.

Meier, Philip: Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Zürich, 2002.

Pfannenberger, Jörg: Veränderungskommunikation - So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. , Frankfurt am Main, 2009.

Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar: Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 2007.

O'Reilly, Tim: What Is Web 2.0., 2005, Online verfügbar unter:
<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> [Stand 14.03.2011]

Reiß, Michael/ Ehrenmann, Frank/ Steffens, Dirk: Web 2.0-Einsatz in Change-Projekten (04/2010), S. 20, Online verfügbar unter:
http://www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt2/sonstiges/Publikationen/Reiss_Ehrenmann_Steffens_Web_2.0_in_Change-Projekten.pdf [Stand: 07.03.2011]

Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern., Stuttgart, 2010.

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit mit dem Thema:
„Crossmediale Enduser-Kommunikation und Support im Rahmen eines Rollout Pro-
zesses“

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt
habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach ent-
nommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle,
auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift